

Evaluación de procesos del Programa Sembrando Vida



Foto: Andrea G. Espinosa

Lo que se mide
se puede mejorar

CONEVAL

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

CONSEJO ACADÉMICO 2020-2024

Armando Bartra Vergés

Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco

María del Rosario Cárdenas Elizalde

Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco

Guillermo Miguel Cejudo Ramírez

Centro de Investigación y Docencia Económicas

Claudia Vanessa Maldonado Trujillo

Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco

Salomón Nahmad Sittón

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en
Antropología Social - Pacífico Sur

John Roberto Scott Andretta

Centro de Investigación y Docencia Económicas

SECRETARÍA EJECUTIVA

José Nabor Cruz Marcelo

Secretario Ejecutivo

Karina Barrios Sánchez

Coordinadora General de Evaluación

José Manuel del Muro Guerrero

Coordinador General de Monitoreo, Entidades
Federativas y Fortalecimiento Institucional

Alida Marcela Gutiérrez Landeros

Coordinadora General de Análisis de la Pobreza

Daniel Gutiérrez Cruz

Coordinador General de Administración

COLABORADORES

Equipo técnico

Karina Barrios Sánchez

Alice Zahí Martínez Treviño

Carolina Maldonado Carreño

María Luisa Monroy Merchán

Andrea Guadalupe Espinosa Burguete

Universidad Autónoma Chapingo

Instancia evaluadora

Evaluación realizada mediante el proyecto "Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyos al campo" con el Contrato 2022-A-L-NAC-A-C-20-VQZ-00007228 con número interno CGE/DEAGF/01/2022

Norman Aguilar Gallegos

Coordinador de la Evaluación

Principales Colaboradores

Enrique Genaro Martínez González

Zady Franscellia de San José Vargas

Espíndola

María Guadalupe González Ramírez

Adriana Yaomy Lucio Mendiola

Horacio Reyes Gómez

Jorge Aguilar Ávila



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
CHAPINGO

1. Resumen ejecutivo

En este documento se presentan los resultados de la Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida (PSV), que tuvo como objetivo realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, y a la par de los Programas Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos. Y en su caso, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

La evaluación tiene como objetivos específicos: describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos; identificar y analizar las posibles modificaciones en la gestión como resultado de la pandemia por COVID-19; identificar y analizar los problemas o limitantes, que obstaculizan la gestión de cada Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de los mismos; analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa; identificar y analizar la posible articulación operativa entre los Programas mencionados y elaborar recomendaciones generales y específicas que los Programas puedan implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Sembrando Vida es un programa federal operado por la Secretaría del Bienestar que tiene como objetivo general que los Sujetos de Derecho (SD) de los municipios con rezago social, cuenten con 2.5 hectáreas en producción sembradas con Sistemas Agroforestales (SAF) y Milpa Intercalada con Árboles Frutales, y que tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas. Para esto proporciona apoyos económicos que fomentan el bienestar de los SD, apoyos en especie para la producción agroforestal, y acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa.

No tiene una cobertura nacional, pero para el ejercicio 2022 tiene presencia en 21 entidades federativas organizadas en 29 territorios y ocho regiones.

Los principales hallazgos y recomendaciones se presentan a continuación.

1.1. Procesos

1.1.1. Planeación

Conclusiones

- Como parte de la planeación estratégica y, a partir del trabajo de campo se identificaron modificaciones en el diseño de los SAF y MIAF; de manera consecuente, en el número de plantas a establecer. Esta situación ha derivado en ajustes en los planes de trabajo y preocupación en los SD por el manejo que requerirán las plantaciones.
- A partir de la modificación de densidades de plantación, se prevé un incremento en la demanda potencial de agua en las Unidades de Producción que constituirá un problema para el mantenimiento y cuidado de las plantas, lo cual no se tiene contemplado en la planeación del programa y representa una amenaza.
- Dada la conclusión de la fase de establecimiento de planta en parcela y el inicio de la producción de las plantaciones de frutales y cultivos agroindustriales del ejercicio fiscal 2019, se requerirá la apertura de canales de comercialización que no existen en la actualidad.
- Con el incremento de densidades de plantación se prevé una sobreoferta de ciertos productos en el nivel local y la saturación de los mercados locales.
- En las CAC integradas después del 2019 se identificaron pocos avances en el tema de ahorro y desarrollo de proyectos productivos. Dada la eliminación del ahorro programado no se observó durante el trabajo de campo en estas CAC el desarrollo de otras acciones encaminadas a este fin.
- No son precisas las actividades que contribuirán a la regeneración del tejido social, y, en general, no se establecen metas claras a alcanzar en los aspectos sociales, ni sus indicadores.

Recomendaciones

- Para los territorios de nuevo ingreso se recomienda considerar las especificaciones de las ROP relacionadas con la definición de los SAF y MIAF, de tal forma que las metas se definan de común acuerdo con SD y técnicos y tomando en consideración las características de las Unidades de Producción, sin intervención del nivel central.
- Se recomienda incluir en los ejercicios de planeación medidas para el manejo de planta en parcela, particularmente el abastecimiento de agua, ya sea a través de la implementación de pequeñas obras de captación de agua o bien del desarrollo de prácticas de uso y conservación de suelo y agua provenientes de un esquema de capacitación integrado.
- Dado el avance del Programa en los territorios que iniciaron actividades en el 2019 y 2020, es de relevancia incluir y fortalecer en la planeación estratégica y territorial aspectos relacionados con la apertura de canales de comercialización y la búsqueda de mercados externos, a través del trabajo que realizan los técnicos sociales, el cual requerirá del respaldo institucional para proporcionar capacitaciones en esta área.
- Se recomienda promover e implementar acciones que fomenten la cultura del ahorro, particularmente en las CAC integradas después del 2019.
- Para atender los aspectos sociales se recomienda identificar los puntos centrales a atender como parte de la regeneración del tejido social, acorde al momento en el que se encuentran las CAC y sus planes de trabajo. De igual forma, se recomienda el establecimiento de metas y la definición de indicadores que contribuyan a la medición de avances.

1.1.2. Producción de bienes y servicios

Conclusiones

- Derivado del trabajo de campo se observaron deficiencias en las capacitaciones que reciben los técnicos sociales. Dado que la mayor parte

de las actividades se han centrado en la producción de planta en vivero y su establecimiento en parcela, se ha dejado en segundo término los aspectos sociales.

Recomendaciones

Estandarizar y promover las capacitaciones que deben impartirse, primero, al personal operativo del Programa y después, del personal operativo hacia los SD y los del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (JCF). Generar dicha estandarización diferenciando el aspecto técnico del social, especificando para este último cuáles son las temáticas que promoverán y contribuirán a la “generación del tejido social comunitario” y estableciendo las metas e indicadores que faciliten su valoración y vayan más allá del número de capacitaciones realizadas.

1.1.3. Difusión

Conclusiones

- Para los territorios de nuevo ingreso se identificó como área de oportunidad la necesidad de conocer las modificaciones de las ROP 2022, a fin de entregar a los interesados en el Programa información precisa que evite dudas y retrasos en la integración de expedientes.
- En la difusión del Programa en los territorios no se cuenta con una estandarización de la metodología a desarrollar en las asambleas informativas, ni se define la forma de documentarlas con fines de transparencia. Adicionalmente no se especifican los recursos que se destinarán a este proceso, por lo que los costos son asumidos por los técnicos.
- Pese a las distintas experiencias exitosas en los ámbitos locales y regionales para la difusión de los avances en las CAC, no existen mecanismos formales reconocidos por el Programa que permitan replicar estos avances.

Recomendaciones

- Para la difusión del Programa se considera necesario capacitar al personal operativo de las nuevas regiones respecto a las ROP y sus modificaciones, ya que existen aspectos básicos en los criterios de priorización y en los criterios y requisitos de elegibilidad en los que deberá ponerse atención al momento de hacer la promoción y difusión con los interesados, en particular las cuotas en la participación de mujeres, la población indígena y afroamericana, y el número de predios a considerar en la UP.
- Se recomienda estandarizar las asambleas informativas en el proceso de difusión, incluyendo la especificación de la forma en la que se documentará con fines de transparencia.
- En la difusión de los avances del Programa se recomienda retomar las experiencias locales y compartir los casos de éxito, esto puede incentivar la participación de los SD, y sensibilizar a la población en general sobre los beneficios del Programa en los territorios en los que opera.

1.1.4. Selección de beneficiarios

Conclusiones

- En entrevistas con binomios técnicos se identificó que la información de las personas interesadas que no resultaron seleccionadas no se captura en el S-Núcleo, por lo que no es posible identificar si existe alguna dificultad para obtener algún requisito.
- De acuerdo con lo comentado por los técnicos entrevistados, el tiempo que pasa entre la difusión y la selección de beneficiarios puede ser de dos a tres meses. Dadas las modificaciones en las ROP la notificación de los resultados del proceso de selección no debe ser mayor a 30 días hábiles. De esta forma, será necesario considerar el tiempo comprendido entre la difusión y la revisión física y documental.

Recomendaciones

- Se considera que además de proveer de información para la mejora del proceso de selección, los datos de las solicitudes que no fueron aceptadas pueden ser de utilidad para el desarrollo de evaluaciones del Programa en el mediano plazo, incluidas las de impacto. Por lo que se recomienda hacer su captura.
- Se recomienda revisar los tiempos que tarda la selección de beneficiarios a partir del proceso de difusión, a fin de que los procesos en su conjunto puedan reducirse dada la experiencia del Programa. Un proceso más eficiente resultaría en la reducción de tiempos para el inicio de operación del Programa.

1.1.5. Solicitud de apoyos

Conclusiones

- En complemento a lo señalado en el apartado de difusión se identifica como área de oportunidad el conocimiento de los requisitos considerados en la modificación de las ROP ya que, su omisión puede derivar en retrasos en el proceso. En este mismo apartado se señalan las posibilidades de realizar actividades de reforestación en las Áreas Naturales Protegidas (ANP), aspecto que requerirá de un seguimiento oportuno.
- En entrevista con funcionarios se identificaron errores en el proceso de captura de información de las personas interesadas, produciéndose retrasos en el proceso.

Recomendaciones

- En complemento a lo señalado en el apartado de difusión se identifica como área de oportunidad el conocimiento de los requisitos considerados en la modificación de las ROP ya que, su omisión puede derivar en retrasos en el proceso. En este mismo apartado se señalan las posibilidades de realizar

actividades de reforestación en las ANP, aspecto que requerirá de una revisión y seguimiento oportuno.

- En aras de mejorar el proceso de solicitud de apoyos, se recomienda capacitar al personal operativo de las nuevas regiones respecto a las ROP y sus modificaciones, para que se difundan de manera adecuada y se conozcan los requisitos considerados en la modificación de las ROP ya que, su omisión puede derivar en retrasos en el proceso. En este mismo sentido, es conveniente que los SD y demás actores involucrados en el Programa conozcan las posibilidades de realizar actividades de reforestación en las ANP, aspecto que requerirá de una revisión y seguimiento oportuno.
- En entrevista con funcionarios se identificaron errores en el proceso de captura de información de las personas interesadas, produciéndose retrasos en el proceso, por lo que se recomienda verificar en campo que esté actualizada esta información.

1.1.6. Distribución de los bienes y servicios

Conclusiones

- El Programa no cuenta con infraestructura local para recibir los apoyos en especie, razón por la cual tanto técnicos como SD deben trasladarse hasta los lugares donde se realizará la entrega, asumiendo sus propios gastos.

Recomendaciones

- Se recomienda en la medida de lo posible acercar los apoyos a los territorios en los que serán utilizados, así como verificar las posibilidades de establecer convenios con autoridades locales o particulares para el uso de espacios en los que puedan recibirse los apoyos.

1.1.7. Entrega de apoyos

Conclusiones

- Como área de oportunidad se reconocen los servicios de pago bancario. En el primer año de operación del PSV se identificó como un posible cuello de botella el tema de los pagos bancarios hacia los Sembradores (CONEVAL, 2020d). Existieron diversas fallas que sin duda se han ido mejorando en los siguientes ejercicios. Sin embargo, el trabajo de campo permitió observar que aún existen aspectos de mejora relacionados con las fechas en las que se realizan las transferencias, dado que en algunos casos han cambiado, el número de sucursales del Banco del Bienestar cercanas a sus comunidades de origen, la presencia de cajeros que no funcionan y la saturación de las ventanillas.
- En la proveeduría de insumos, algunas de las CAC visitadas manifestaron que hubo problemas para hacerse de algunos insumos que se requerían para trabajar en los viveros. En algunas entrevistas se identificó una sobredemanda en bolsa para vivero con las características requeridas. Esto llevó a que algunas CAC compraran bolsa más pequeña, provocando dificultades en el manejo en vivero tales como problemas para el llenado de las bolsas y la siembra de algunas especies, incidiendo en la producción de planta en el vivero comunitario que forma parte del proceso de implementación de las CAC. Adicionalmente, en algunos casos dijeron que los equipos adquiridos no fueron los que solicitaron al proveedor.
- Las capacitaciones técnicas que se realizan con los Sembradores responden a la atención de problemas presentados en las CAC en el momento, más que originarse de un proceso de planeación.
- Como parte del trabajo de campo se identificó que se entregó planta no apta para las condiciones ambientales de la región, la planta proporcionada no poseía las condiciones para el trasplante inmediato, sin embargo, tuvo que llevarse a parcela. Debido al traslado por el que debía pasar la planta no llegó

en condiciones óptimas y a destiempo, es decir, llegó después de la temporada de lluvias.

Recomendaciones

- Se recomienda fortalecer la vinculación y comunicación entre el Banco de Bienestar y el PSV a fin de agilizar la solución de problemáticas que se llegan a presentar de manera ocasional con el proceso de pago a los Sembradores, particularmente con el uso de tarjeta.
- Se recomienda trabajar en una cartera de proveedores en el nivel regional y programar las fechas de adquisición a fin de no saturar la demanda de insumos.
- Desarrollar un programa de trabajo para la impartición de capacitaciones a las CAC. En el caso del acompañamiento técnico, es necesario que dicho programa sea “preventivo”, es decir, a priori del ciclo productivo en curso.
- Se recomienda considerar las condiciones climáticas de la región para la selección de planta a entregar a las CAC y para la selección del periodo en que se debe entregar. Esto con dos objetivos: 1) aumentar la sobrevivencia en parcela al establecer especies que puedan adaptarse con facilidad; y 2) aumentar la sobrevivencia en parcela al evitar retrasos con relación a los ciclos de lluvia. En caso de que no se pueda especificar el periodo de entrega, se recomienda tener mayor flexibilidad en el proceso de establecimiento entre el vivero y la parcela, dando tiempo para que la planta alcance la talla adecuada para el trasplante.

1.1.8. Implementación, gestión y producción de las CAC

Conclusiones

- Se identificó como buena práctica la decisión de no trasplantar el material recibido de los viveros si no tenía las características para llevarlo a parcela. El tratamiento consistió en mantener las plantas en el vivero comunitario el

tiempo necesario para su adaptación y para alcanzar la talla adecuada para el trasplante. Esto derivó en una mayor sobrevivencia en parcela.

- Se observa como positivo el desarrollo de gestiones locales para obtener capacitaciones, realizar ferias regionales, el desarrollo de trabajo comunitario y la identificación de mercados.
- De igual forma se identificó el inicio de comercialización de planta excedente producida en viveros comunitarios como resultado de la consolidación del proceso y la participación de los técnicos.
- Se identificó como un aspecto positivo la integración de un Distrito CAC que integra a las CAC de un territorio con fines de compartir experiencias, conocimientos y dar soluciones a problemas locales.
- En las CAC visitadas no se realizan actividades relacionadas con la certificación del material vegetativo utilizado en la producción de frutales y cultivos agroindustriales, lo cual puede derivar en el corto plazo en problemas fitosanitarios.
- Como resultado de la relevancia de cumplimiento de metas para el establecimiento de planta en parcela, en algunas CAC se ha privilegiado la producción de especies con baja demanda de agua y mayor tolerancia a la sequía, orientándose la producción a especies maderables y no a aquellas más vinculadas a la producción de alimentos. Se identifica además como área de oportunidad el definir con los técnicos las capacidades que tienen las unidades de producción para soportar cierta densidad de plantación y la de los propios SD para dar el seguimiento adecuado a la planta.
- La integración de las comisiones dentro de las CAC se realiza de manera heterogénea, en algunos casos la comisión de seguimiento a planes de trabajo no opera y en otros las comisiones de transparencia y honestidad no tienen claridad en sus funciones y actividades.

Recomendaciones

- Se recomienda verificar las características de la planta y tomar acuerdos en la CAC para definir el tratamiento que se le dará a las plantas que se reciben para asegurar su sobrevivencia.
- Se recomienda promover el desarrollo de gestiones locales para la realización de capacitaciones, ferias regionales, identificación de mercados entre otras.
- De acuerdo con las características y avances de las CAC y de los territorios, se sugiere promover la producción y comercialización de planta excedente y explorar las posibilidades de avanzar hacia el desarrollo de proyectos productivos.
- Se recomienda promover actividades de integración a nivel de CAC que permitan compartir experiencias y conocimientos.
- Se recomienda atender los aspectos sanitarios derivados de la certificación del material vegetativo utilizado en los viveros comunitarios.
- Se recomienda atender lo señalado en las ROP con relación al establecimiento de los SAF y MIAF y las metas a establecer por UP.
- Elaborar un manual y material didáctico que sirva al BT y a los Sembradores, el cual contenga las funciones y responsabilidades que deben atender las diversas comisiones a integrarse en las CAC.

1.1.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Conclusiones

- En la visita de campo se observó que la mayor parte de las CAC integradas después del 2019 no cuentan con el apoyo de tres becarios JCF como señala la normatividad, ocasionando dificultades en el seguimiento a las CAC y los SD.
- En algunas CAC se obtuvieron comentarios de los BT que invierten mucho tiempo en la capacitación de los becarios.

- En la CAC 2019 visitada, la participación de los JCF representa una buena práctica por la forma en la que el Programa contribuye al desarrollo de capacidades en los becarios, que en algunos casos ha derivado en su incorporación como técnicos.
- Se registraron de manera reiterativa comentarios de los BT relacionados con el tiempo que invierten en la alimentación y actualización del S-Núcleo, así como el número de informes que deben entregar con fines de pago y el recibir información oportuna de la apertura de nuevos apartados. Derivado del avance del programa, la labor en parcela será más intensa por lo que el acompañamiento en campo implicará requerirá mayor tiempo.
- Los técnicos entrevistados perciben una sobrecarga de trabajo para el registro de información en la plataforma del S-Núcleo, y manifestaron no tener ejercicios de retroalimentación que les permita mejorar sus actividades de seguimiento y capacitación a nivel de las CAC.
- Se observó como una limitante los recursos de los que disponen actualmente los BT para atender de manera eficiente a las CAC asignadas, los cuales se limitan al sueldo percibido. Con la conclusión del establecimiento de la planta en parcela, el seguimiento en los próximos meses se concentrará en la parcela, lo que requerirá la implementación de mecanismos que faciliten la permanencia de los BT, becarios y los SD a nivel parcelar.

Recomendaciones

- Se recomienda establecer mecanismos para promover la participación de los becarios JCF en el PSV.
- Se sugiere establecer mecanismos conjuntos a nivel de territorios para colaborar en la capacitación de becarios de JCF.
- Se recomienda considerar la opinión de los técnicos a fin de establecer mejoras en la actualización del S-Núcleo y la entrega de informes facilitando la carga de información que hacen constantemente. Se considera necesario hacer un ejercicio de retroalimentación periódico con los técnicos a partir de la información que capturan en el S-Núcleo.

- Aun cuando la recomendación inmediata sería el disponer de recursos para la movilización de los técnicos, se considera que esto no es posible dada la precisión que hace el Programa respecto a los topes máximos que se tienen para gastos de operación (4%) y a las restricciones que imponen las nuevas políticas federales respecto a viáticos. Si bien la sugerencia del Programa es que el personal técnico viva en las comunidades que atiende para reducir esos gastos, esto no ocurrió en los casos documentados. Por lo que se recomienda implementar mecanismos locales que faciliten la movilización de técnicos, becarios y SD a las unidades de producción.

1.1.10. Contraloría social

Conclusiones

- Para las CAC integradas después del 2019 se observó que las comisiones de transparencia y honestidad operan sin un conocimiento claro de sus funciones, responsabilidades y actividades a desarrollar.
- Funcionarios del Programa identificaron el poco uso de los buzones de quejas y sugerencias y el correo electrónico habilitado para tal fin, por parte de los SD.
- De acuerdo con comentarios de funcionarios, el Programa no cuenta con variables que permitan valorar la satisfacción de los beneficiarios, más allá de la recepción de quejas y sugerencias.

Recomendaciones

- Se sugiere realizar capacitaciones con los SD que integran las comisiones de transparencia y honestidad a fin de asegurar el reconocimiento de las funciones y actividades a realizar dentro de la CAC.
- De acuerdo con los funcionarios entrevistados, se sugiere realizar una valoración efectiva de la pertinencia de buzones de quejas y sugerencias como el mejor mecanismo para solución de conflictos.

- Se recomienda conocer la opinión de técnicos y SD sobre los elementos que podrían considerarse para valorar el nivel de satisfacción del Programa.

1.1.11. Monitoreo y evaluación

Conclusiones

- Como resultado del trabajo de campo, destaca el uso de la información generada por el Programa y cargada a la plataforma S-Núcleo. El sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades de campo realizadas por el PSV permite el registro de información valiosa de manera cotidiana, desde información de los SD, hasta el desarrollo de actividades a nivel de las CAC. Esta información es útil para el monitoreo y evaluación que realiza el propio programa.
- En cuanto a los indicadores de monitoreo del programa, se identificó como un área de oportunidad la definición de un indicador propicio para medir la “suficiencia alimentaria”, un objetivo secundario del Programa.
- Se identificó que, en la MIR, no se cuenta con indicadores asociados a los aspectos sociales, salvo el relacionado con el número de técnicos sociales que participan en el programa, lo cual se considera un área de oportunidad si se busca medir los alcances en temas centrales como la regeneración del tejido social.

Recomendaciones

- Dado el avance del programa, se recomienda construir indicadores que muestren el avance en el cumplimiento de los objetivos del programa, considerando agregar aquellos que no se limiten a la dispersión de los apoyos y que permitan la toma de decisiones informadas tanto a nivel macro como a nivel micro. La información acumulada en el S-Núcleo puede ser un punto de partida para construir indicadores que mejoren los aspectos productivos, sociales y del propio programa, por lo que se recomienda el análisis y uso de esta información.

2. Índice de contenido

1. Resumen ejecutivo.....	i
1.1. Procesos	ii
1.1.1. Planeación.....	ii
1.1.2. Producción de bienes y servicios.....	iii
1.1.3. Difusión.....	iv
1.1.4. Selección de beneficiarios	v
1.1.5. Solicitud de apoyos.....	vi
1.1.6. Distribución de los bienes y servicios	vii
1.1.7. Entrega de apoyos.....	viii
1.1.8. Implementación, gestión y producción de las CAC.....	ix
1.1.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	xi
1.1.10. Contraloría social	xiii
1.1.11. Monitoreo y evaluación.....	xiv
2. Índice de contenido.....	xv
2.1. Índice de Cuadros	xxiv
2.2. Índice de Figuras.....	xxv
3. Introducción.....	1
4. Descripción del programa	3
4.1. Descripción y características generales	3
4.1.1. Antecedentes.....	3
4.1.2. Problemática que pretende atender y características generales	4
4.1.3. Alineación del Programa a la normatividad	5
4.1.4. Objetivos.....	6
4.1.5. Cobertura.....	6
4.1.6. Población potencial.....	7
4.1.7. Población objetivo.....	8
4.1.8. Población atendida	8

4.1.9.	Priorización	8
4.1.10.	Tipos de apoyo o componentes de la intervención	9
4.1.11.	Presupuesto 2021	14
4.1.12.	Alcances del Programa en el 2021	14
4.2.	Contexto y condiciones en las que opera.....	15
4.2.1.	Pandemia, pobreza y crisis alimentaria	15
4.2.2.	Coordinación Interinstitucional.....	18
4.2.3.	Otras condiciones	19
4.3.	Identificación de procesos y subprocesos.....	20
4.3.1.	Arreglo institucional	20
4.3.2.	Identificación de los procesos del Programa	23
4.4.	Información que permita entender la operación del Programa.....	29
4.4.1.	Antecedentes históricos del Programa	29
4.4.2.	Modificaciones del Programa.....	30
4.4.3.	Integración de nuevos estados	33
4.4.4.	Crecimiento del presupuesto	33
5.	Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	38
5.1.	Análisis de gabinete	38
5.2.	Análisis cualitativo.....	39
5.3.	Trabajo de campo	40
5.3.1.	Construcción de la matriz analítica	40
5.3.2.	Instrumentos de recolección de información a aplicar	57
5.3.3.	Cronograma de actividades	57
5.3.4.	Formato de consentimiento informado para Participar en Evaluaciones de Procesos	64
6.	Descripción y análisis de los procesos del Programa	65
6.1.	Proceso de planeación.....	66
6.1.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	67
6.1.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	74

6.1.3.	Insumos y recursos.....	74
6.1.4.	Productos	75
6.1.5.	Sistemas de información	76
6.1.6.	Coordinación.....	76
6.1.7.	Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	77
6.1.8.	Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	78
6.1.9.	Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa	79
6.1.10.	Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	79
6.2.	Proceso de producción de bienes y servicios	80
6.2.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	80
6.2.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	90
6.2.3.	Insumos y recursos.....	91
6.2.4.	Productos	91
6.2.5.	Sistemas de información	92
6.2.6.	Coordinación.....	92
6.2.7.	Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	92
6.2.8.	Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	92
6.2.9.	Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	93
6.3.	Proceso de difusión.....	93
6.3.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	94
6.3.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	96
6.3.3.	Insumos y recursos.....	97
6.3.4.	Productos	97
6.3.5.	Sistemas de información	98

6.3.6. Coordinación.....	98
6.3.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	98
6.3.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	99
6.3.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	100
6.4. Proceso de selección de beneficiarios	100
6.4.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	100
6.4.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	101
6.4.3. Insumos y recursos.....	102
6.4.4. Productos	102
6.4.5. Sistemas de información	103
6.4.6. Coordinación.....	103
6.4.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	103
6.4.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	103
6.5. Proceso de solicitud de apoyos.....	104
6.5.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	104
6.5.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	105
6.5.3. Insumos y recursos.....	106
6.5.4. Productos	106
6.5.5. Sistemas de información	107
6.5.6. Coordinación.....	107
6.5.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	107
6.5.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	108
6.5.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	108

6.6.	Proceso de distribución de bienes y servicios	108
6.6.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	109
6.6.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	110
6.6.3.	Insumos y recursos.....	110
6.6.4.	Productos	112
6.6.5.	Sistemas de información	112
6.6.6.	Coordinación.....	112
6.6.7.	Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	112
6.6.8.	Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	113
6.6.9.	Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	113
6.7.	Proceso de entrega de apoyos	113
6.7.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	113
6.7.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	121
6.7.3.	Insumos y recursos.....	121
6.7.4.	Productos	125
6.7.5.	Sistemas de información	125
6.7.6.	Coordinación.....	125
6.7.7.	Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	126
6.7.8.	Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	127
6.7.9.	Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	127
6.8.	Proceso de implementación, gestión y producción de las CAC	127
6.8.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	127
6.8.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	136
6.8.3.	Insumos y recursos.....	137

6.8.4. Productos	138
6.8.5. Coordinación.....	138
6.8.6. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	138
6.8.7. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	138
6.8.8. Sistemas de información	139
6.8.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	139
6.9. Proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	139
6.9.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	140
6.9.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	143
6.9.3. Insumos y recursos.....	143
6.9.4. Productos	145
6.9.5. Sistemas de información	145
6.9.6. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	146
6.9.7. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	147
6.9.8. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	148
6.10. Proceso de Contraloría social	148
6.10.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.....	149
6.10.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	151
6.10.3. Insumos y recursos	151
6.10.4. Productos	152
6.10.5. Sistemas de información	152
6.10.6. Coordinación	153
6.10.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	153

6.10.8.	Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	154
6.11.	Proceso de monitoreo y evaluación	155
6.11.1.	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso	156
6.11.2.	Determinar los límites del proceso y su articulación con otros	161
6.11.3.	Insumos y recursos	161
6.11.4.	Productos	162
6.11.5.	Sistemas de información	163
6.11.6.	Coordinación	164
6.11.7.	Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	165
6.11.8.	Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	166
6.11.9.	Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa	166
6.11.10.	Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19	167
7.	Análisis de la articulación operativa de los tres Programas prioritarios de apoyos al campo	167
7.1.	Programa de Producción para el Bienestar (PPpB) y Programa Sembrando Vida (PSV)	168
7.2.	Programa de Producción para el Bienestar y Programa Precios de Garantía a productos alimentarios básicos (PPG)	173
7.3.	Programa Precios de Garantía a productos alimentarios básicos y Programa Sembrando Vida	175
7.4.	Programa de Producción Para el Bienestar, Programa Sembrando Vida y Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos	175
7.5.	Otras vinculaciones	177
8.	Hallazgos y resultados	181
8.1.	Resultados de la articulación operativa del Programa	181
8.2.	Principales problemas o riesgos detectados en la normatividad	183

8.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas	186
8.3.1. Planeación	186
8.3.2. Producción de bienes y servicios.....	188
8.3.3. Difusión.....	189
8.3.4. Selección de beneficiarios	190
8.3.5. Solicitud de apoyos.....	190
8.3.6. Distribución de bienes y servicios	191
8.3.7. Entrega de apoyos.....	191
8.3.8. Implementación, gestión y producción de las CAC.....	192
8.3.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	196
8.3.10. Contraloría social	198
8.3.11. Monitoreo y evaluación.....	199
8.4. Amenazas y fortalezas	200
8.4.1. Amenazas.....	200
8.4.2. Fortalezas.....	201
9. Conclusiones y recomendaciones.....	205
9.1. Normatividad	207
9.2. Procesos	209
9.2.1. Planeación	209
9.2.2. Producción de bienes y servicios.....	210
9.2.3. Difusión.....	211
9.2.4. Selección de beneficiarios	212
9.2.5. Solicitud de apoyos.....	213
9.2.6. Distribución de los bienes y servicios	214
9.2.7. Entrega de apoyos.....	214
9.2.8. Implementación, gestión y producción de las CAC.....	216
9.2.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	218
9.2.10. Contraloría social	220
9.2.11. Monitoreo y evaluación.....	220

10. Consideraciones finales	222
11. Referencias	225
12. Anexos	228
12.1. Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa	229
12.2. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos de evaluación del Programa	231
12.3. Anexo III. Flujogramas del Programa	234
12.4. Anexo IV. Grado de consolidación operativa del Programa	241
12.5. Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa	244
12.6. Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad	252
12.7. Anexo VII. Análisis FODA del Programa	254
12.8. Anexo VIII. Recomendaciones del Programa	257
12.9. Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	265
12.10. Anexo X. Trabajo de campo realizado	269
12.11. Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa	271
12.12. Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	290

2.1. Índice de Cuadros

Cuadro 1. Personal operativo en los ejercicios fiscales 2021 y 2022.....	21
Cuadro 2. Cambios relevantes en las Reglas de operación 2021, 2022 y las modificaciones del 29 de junio de 2022	34
Cuadro 3. Criterios relacionados con la operación y componentes del Programa	40
Cuadro 4. Avance en la cobertura estatal del Programa	41
Cuadro 5. Criterios relacionados con los objetivos del Programa	41
Cuadro 6. Estimación del indicador de ponderación (IP) para el Programa Sembrando Vida.....	43
Cuadro 7. Criterios relacionados con aspectos contextuales	44
Cuadro 8. Criterios relacionados con aspectos contextuales	45
Cuadro 9. Matriz analítica para la selección de muestra del PSV	47
Cuadro 10. Matriz analítica para la selección de municipios de la muestra del PSV en el estado de Colima ¹	50
Cuadro 11. Matriz analítica para la selección de municipios de la muestra del PSV en el estado de Puebla.....	51
Cuadro 12. Matriz analítica para la selección de municipios de la muestra del PSV en el estado de Chihuahua ¹ (reemplazo)	54
Cuadro 13. Actividades para desarrollar durante la evaluación de procesos	55
Cuadro 14. Muestra de actores involucrados	56
Cuadro 15. Descripción de las principales actividades desarrolladas.	58
Cuadro 16. Actividades generales desarrolladas durante la evaluación de procesos.....	60

2.2. Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama del Programa Sembrando Vida	21
Figura 2. Modelo General de Procesos	23
Figura 3. Regionalización de las entidades (Modificaciones a las ROP 2022).	45
Figura 4. Identificación de unidades de análisis (Estados / Municipios)	56
Figura 5. Actores e instrumentos aplicados en el trabajo de campo.	64
Figura 6. Mapa de procesos identificados en el PSV.	65
Figura 7. Mapa de problemas centrales y causas atendidas por Programa prioritario PPpB, PSV y PPG	170

3. Introducción

En este documento se presentan los resultados de la Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida (PSV), que tuvo como objetivo realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, que se realizó a la par de las evaluaciones de procesos de los Programas Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, con el objetivo de valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos y, en su caso, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Sembrando Vida es un programa federal operado por la Secretaría del Bienestar (SEBIEN) que tiene como objetivo general que los Sujetos de Derecho (SD) de los municipios con rezago social cuenten con 2.5 hectáreas en producción sembradas con SAF y MIAF, y que tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas. Para esto proporciona apoyos económicos que fomentan el bienestar de los SD, apoyos en especie para la producción agroforestal, y acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa. No tiene una cobertura nacional, pero para el ejercicio 2022 tiene presencia en 21 entidades federativas organizadas en 29 territorios y ocho regiones.

Para el presente ejercicio de evaluación se plantean además como objetivos específicos: describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos; identificar y analizar las posibles modificaciones en la gestión como resultado de la pandemia por COVID-19; identificar y analizar los problemas o limitantes, que obstaculizan la gestión de cada Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de los mismos; analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa; identificar y analizar la posible articulación operativa entre los Programas mencionados y elaborar recomendaciones generales y específicas que puedan implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

El modelo general de procesos del CONEVAL identifica 10 procesos: 1) planeación, 2) difusión, 3) solicitud de apoyos, 4) selección de beneficiarios, 5) producción de

bienes y servicios, 6) distribución de bienes y servicios, 7) entrega de apoyos y 8) seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Incluye además el monitoreo y evaluación, la contraloría social y la satisfacción de usuarios. En general, estos procesos se encuentran de alguna forma contenidos en las ROP.

Para la presente evaluación se realizó un análisis de gabinete y un análisis cualitativo que ayudó a identificar y seleccionar unidades territoriales para realizar la evaluación de procesos. La parte relevante de la evaluación lo constituye el trabajo de campo que consistió en la realización de entrevistas a profundidad a actores clave, desde los Directores Generales, los Directores de Áreas y hasta el personal operativo en campo, así como el desarrollo de talleres participativos con los Sujetos de Derecho integrados en las CAC.

El informe final de evaluación incluye los siguientes apartados:

- Resumen ejecutivo
- Índice
- Introducción
- Descripción del programa
- Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
- Descripción y análisis de los procesos del Programa
- Análisis de la articulación operativa de los tres Programas prioritarios de apoyos al campo
- Hallazgos y resultados
- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos

4. Descripción del programa

4.1. Descripción y características generales

4.1.1. Antecedentes

De acuerdo con la introducción que se presenta en las Reglas de operación vigentes (ROP 2022) y sus modificaciones del 17 de junio de 2022, la riqueza con la que cuenta México en recursos naturales, biodiversidad y cultura se encuentra principalmente en las zonas rurales en la que “residen gran parte de los pueblos originarios y comunidades afromexicanas, los cuales, mediante sus conocimientos y prácticas tradicionales, han sabido preservar los recursos que posee su entorno y que son parte de su patrimonio biocultural” (p. 184) (DOF, 2021b).

También señalan que en estas zonas biodiversas se registran los mayores índices de pobreza y rezago. Como parte del diagnóstico del Programa en su actualización 2021 se señala que: *“Las políticas sociales precedentes no han observado en las zonas rurales de México el potencial para el desarrollo del campo bajo un enfoque de productividad, sustentabilidad y con una visión de desarrollo regional a largo plazo, que contribuya a reducir la vulnerabilidad en la que se encuentran las personas que allí habitan”* (p. 5) (SEBIEN, 2021b). El mismo documento observa que no se ha considerado el valor que la agricultura campesina puede tener para aumentar el nivel de bienestar de los hogares rurales y satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, a través de la autoproducción de alimentos, la comercialización de excedentes y la generación de empleo.

Al retomar el potencial agroalimentario de estas regiones, las ROP 2022 señalan adicionalmente que estas zonas “han sufrido en las últimas décadas un importante proceso de deforestación y sobreexplotación de sus recursos, causando la degradación de los suelos y la modificación negativa de sus microclimas, afectando así el potencial productivo que poseen y generando insuficiencias alimentarias en la propia comunidad, empeorando las condiciones socioeconómicas de las y los

pobladores, que se ven forzados a abandonar sus lugares de origen en busca de empleos en las ciudades o incluso en otros países” (p. 184) (DOF, 2021b).

4.1.2. Problemática que pretende atender y características generales

La problemática que da origen a Sembrando Vida está relacionada con el quehacer de los campesinos de las zonas rurales, quienes, de acuerdo con el diagnóstico del Programa, tienen escasos o insuficientes conocimientos técnicos de sistemas agroforestales para el cultivo de la tierra; organizaciones débiles o inexistencia de asociaciones comunitarias que promuevan la producción agrícola y el desarrollo comunitario; insumos para la producción insuficientes o poco adecuados a sus condiciones; y escasos recursos monetarios que se asocian a las pocas posibilidades de ahorro, lo cual se traduce en ingresos insuficientes para hacer productiva la tierra (SEBIEN, 2021b).

El diagnóstico señala como los efectos de esta problemática la baja o nula producción agrícola, la incapacidad para competir en el mercado, las limitadas oportunidades locales de empleo en el campo, campesinos sin acceso a los alimentos de la canasta básica, baja o nula inclusión productiva y limitado ejercicio de los derechos sociales. Este conjunto de efectos tiene como efecto superior a “sujetos agrarios que viven en municipios con Rezago Social con ingresos que no les garantizan el bienestar económico” (p. 9 y 27) (SEBIEN, 2021b).

De manera consecuente, se establece en las ROP 2022 que es importante “apoyar a las y los sujetos agrarios que no cuentan con los recursos y conocimientos necesarios para producir alimentos de manera sostenible, ya que debido a las características de los territorios en los que habitan, ellos representan una gran oportunidad para impulsar la producción de cultivos mediante sistemas agrícolas sustentables que contribuyan no solo a mejorar la alimentación y calidad de vida dentro de las comunidades rurales, sino también a la recuperación de suelos, a la mejora del medio ambiente y a combatir la insuficiencia alimentaria del país” (p. 184) (DOF, 2021b).

En el diagnóstico del Programa se señala que “la Secretaría de Bienestar ha creado el Programa Sembrando Vida, mediante la combinación entre intervención contra la pobreza, la preservación de formas de cultivo y el desarrollo sustentable”. “El Programa fue diseñado para atender a la población rural que se encuentra en municipios con niveles de medio a muy alto grado de Rezago Social, o con ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos definidos por el CONEVAL” (p. 6) (SEBIEN, 2021b), busca rescatar al campo, reactivar la economía local y la regeneración del tejido social en las comunidades. Como se señala en las ROP-2022, se espera que mediante su implementación se incentive la generación de autoempleos para mejorar ingresos a través de proyectos productivos, se contribuya a cubrir las necesidades alimenticias básicas, promoviendo también la autosuficiencia alimentaria, y se recupere la cobertura forestal de hasta un millón un millón ciento treinta y dos mil quinientas hectáreas en el país. De igual forma, el PSV está comprometido con el impulso al desarrollo sostenible bajo una participación efectiva en el desarrollo rural integral (DOF, 2021b, 2022).

4.1.3. Alineación del Programa a la normatividad

El PSV se alinea a distintos objetivos nacionales. El apartado 2 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) -Política Social- señala que el principal objetivo del gobierno es que, al finalizar la actual administración, la población de México viva en un entorno de bienestar. De acuerdo con el PND, el gobierno de México está comprometido a impulsar el desarrollo sostenible como un factor indispensable del bienestar, entendiendo por este a “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 12) (DOF, 2019b). De esta forma, con la implementación de los programas prioritarios de política social se busca construir un país con bienestar y desarrollo sostenible. De igual manera, en el eje I. Política y Gobierno, numeral 2 de Cambio de paradigma en seguridad, el PSV está considerado para contribuir en la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, mediante la creación de empleos (SEBIEN, 2021b).

4.1.4. Objetivos

Objetivo General

Las Reglas de Operación 2022 (ROP 2022) plantean como objetivo general que las y los Sujetos de derecho que se encuentran en municipios con Rezago Social, cuenten con 2.5 hectáreas sembradas con Sistemas de Producción Agroforestales (SAF)¹ y Milpa Intercalada entre árboles Frutales (MIAF)² produciendo y que tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas.

Objetivo Específico

El mismo marco normativo establece los siguientes objetivos específicos:

- a) Otorgar apoyos económicos para fomentar el bienestar de las/los Sujetos de derecho.
- b) Otorgar apoyos en especie para la producción agroforestal.
- c) Dar acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa (DOF, 2021b).

4.1.5. Cobertura

De acuerdo con las modificaciones a las ROP 2022 emitidas el 29 de junio de 2022, se plantea que el Programa intervenga en las unidades de producción, hasta alcanzar una superficie de 1,132,500 hectáreas. A partir de estas modificaciones el PSV tiene cobertura en 21 entidades federativas: 1. Campeche, 2. Chiapas, 3. Chihuahua, 4. Colima, 5. Durango, 6. Guerrero, 7. Hidalgo, 8. Michoacán, 9. Morelos, 10. Nayarit, 11. Oaxaca, 12. Puebla, 13. Quintana Roo, 14. San Luis

¹ SAF. Serie de sistemas y tecnologías para el uso de la tierra en las que se combinan árboles con cultivos agrícolas y/o pastos, en función del tiempo y el espacio para incrementar y optimizar la producción en forma sostenida.

² MIAF: Este es una Sistema Agroforestal (SAF) de cultivo intercalado, constituido por al menos tres especies, el árbol frutal (epicultivo), el maíz (mesocultivo) y frijol u otra especie comestible, de preferencia leguminosa (sotocultivo) en intensa interacción agronómica y que tiene como propósitos, la producción de maíz y frijol como elementos estratégicos para la seguridad alimentaria de las familias rurales, incrementar de manera significativa el ingreso neto familiar, incrementar el contenido de materia orgánica, controlar la erosión hídrica del suelo y con ello lograr un uso más eficiente del agua de lluvia. El arreglo espacial de las especies componentes está diseñado para obtener altos rendimientos de buena calidad de cada especie, en el corto, mediano y largo plazo.

Potosí, 15. Sinaloa, 16. Sonora, 17. Tabasco, 18. Tamaulipas, 19. Tlaxcala, 20. Veracruz y 21. Yucatán.

Hasta la publicación de las Reglas de Operación 2022, se tenía cobertura en cinco regiones, sin embargo, a partir de sus modificaciones estas se reestructuran en ocho regiones y 29 territorios:

- i. Región Veracruz: Acayucan, Papantla y Córdoba.
- ii. Región Huastecas: Tantoyuca, Hidalgo, Tamaulipas y San Luis Potosí.
- iii. Región Oaxaca: Oaxaca-Istmo y Mixteca-Sierra Norte.
- iv. Región Chiapas: Palenque, Ocosingo, Pichucalco y Tapachula.
- v. Región Tabasco-Península: Comalcalco, Teapa, Balancán, Xpujil y Othón P. Blanco.
- vi. Región Norte: Sinaloa, Chihuahua, Sonora y Durango.
- vii. Región Centro: Puebla, Tlaxcala, Morelos y Guerrero.
- viii. Región Occidente: Colima, Nayarit y Michoacán

Con información de diciembre de 2021, se sabe que el PSV ha llegado a 983 municipios, 23,760 localidades y 8,995 ejidos (SEBIEN, 2022).

4.1.6. Población potencial

La población potencial definida en el Diagnóstico del Programa Sembrando Vida es el conjunto de personas que se dedican a actividades agroforestales con edad mayor o igual a 18 años, que viven en localidades rurales ubicadas en municipios con niveles de rezago social: medio, alto y muy alto, o que tienen ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos rural (DOF, 2021b; SEBIEN, 2021b).

La población potencial está cuantificada en 2,487,384 campesinos (SEBIEN, 2021b).

4.1.7. Población objetivo

El marco normativo vigente (DOF, 2021b) establece que son población objetivo los sujetos agrarios mayores de edad que habitan en localidades rurales, cuyos municipios se encuentran con niveles de rezago social y que son propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para ser trabajadas en un proyecto agroforestal.

La población objetivo está cuantificada en 2,116,003 personas (SEBIEN, 2021b).

4.1.8. Población atendida

El concepto se refiere a la población beneficiada por el Programa en un ejercicio fiscal.

De acuerdo con SEBIEN (2022) el PSV cerró 2021 con 450,099 personas beneficiadas o “Sembradores”.

4.1.9. Priorización

Como marco a este apartado se señala en las ROP 2022 que la presente administración tiene como prioridad contribuir a mejorar las condiciones de vida de los sujetos agrarios en los ejidos y comunidades agrarias que se encuentren en mayor situación de pobreza, para impulsar el fortalecimiento de la participación social, la inclusión productiva y el desarrollo comunitario, a través del establecimiento de Sistemas de Producción Agroforestales (p. 183).

De manera específica se indica que el Programa reconoce que las mujeres campesinas aportan de forma sustantiva a la producción de alimentos, a la transformación, el resguardo de semillas criollas, el manejo ambiental, la comercialización, la preparación y conservación de alimentos, por lo que prestará especial atención para que a través de las acciones y servicios fortalezca su inclusión social y productiva (p.185) (DOF, 2021b).

En el apartado 3.3 Criterios de Priorización de las ROP 2022, se señala que para el ejercicio fiscal 2022, el Programa dará prioridad a las solicitudes presentadas por las/los sujetos agrarios de los municipios con rezago social de las 21 entidades federativas descritas en el apartado 1.1.5 de este documento. Sin embargo, las modificaciones a las ROP 2022 indican que para la priorización se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. De preferencia, habitar en municipios catalogados como de medio a muy alto grado de rezago social (CONEVAL).
2. Contar en el padrón de beneficiarios con al menos el 20% de mujeres.
3. Considerar al menos el 20% de habitantes de municipios con presencia de pueblos indígenas y afroamericanos.

De esta forma se establecen por primera vez cuotas de participación de mujeres y de pueblos indígenas y afroamericanos.

4.1.10. Tipos de apoyo o componentes de la intervención

De acuerdo con las ROP 2022 y sus modificaciones para el mismo año, el PSV considera tres tipos de apoyos, los cuales se describen a continuación.

1) Apoyos económicos para fomentar el bienestar de las/los Sujetos de derecho.

a. Apoyo económico ordinario. La/el sujeto de derecho, que a mes vencido haya cumplido con su programa de trabajo, recibirá un apoyo económico de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.) íntegros dispersados en su cuenta personal del Banco de Bienestar (ROP.Mod-2022). Con las modificaciones a las ROP se elimina la retención de \$500 que se destinaban al ahorro y se establecen los tiempos para la devolución de los recursos ahorrados junto con los intereses generados a los Sujetos de derecho que ingresaron en ejercicios fiscales anteriores.

b. Apoyo económico adicional. El Comité Técnico del Programa (CTPr) previo análisis y dictamen, determinará aquellos casos en los que se podrá dar apoyo

económico adicional, para las/los Sujetos de derecho y para las CAC. Estos recursos no provienen de solicitudes directas, sino que el Director General que corresponda presentará la propuesta de los apoyos al CTPr, y será éste el que determine su otorgamiento -de conformidad con la disponibilidad presupuestal del Programa-, y las políticas necesarias para su entrega. El apoyo podrá ser utilizado para lo siguiente:

- i. Dotación de semillas, material vegetativo, plantas e insumos;
- ii. Servicios de logística, transportación, distribución, almacenamiento, custodia y/o vigilancia de los apoyos en especie del Programa destinados a los Viveros Comunitarios (VC), Biofábricas (BF) y/o las unidades de producción;
- iii. Equipamiento y material para la operación de VC y BF;
- iv. Herramientas y equipo agrícola;
- v. Sistemas de captación y almacenamiento de agua; sistemas de extracción de agua del subsuelo (los cuales deberán contar con los permisos de la autoridad competente); materiales y equipos para el abastecimiento de agua, y sistemas de riego;
- vi. Maquinaria, equipo, herramientas, materiales, insumos, para implementar proyectos productivos agroindustriales, de servicios y comercialización, los cuales podrán ser adquiridos total o parcialmente con los recursos destinados por el Programa por sí solo o en conjunto con otros programas e instituciones públicas y privadas, conforme a los mecanismos autorizados por el CTPr. Estos apoyos podrán ser dirigidos a los Sujetos de derecho como personas físicas o a los entes asociativos en los que éstos últimos participen, y
- vii. Cualquier otro servicio general que requiera el programa para lograr sus objetivos.

De acuerdo con las modificaciones de las ROP-2022 el CTPr podrá autorizar apoyos extraordinarios en especie y/o económicos para resarcir la pérdida de viveros, plantas e insumos, originados por situaciones de caso fortuito y/o de fuerza mayor, previa Declaratoria de Desastre Natural emitida por autoridad competente.

2) Apoyos en especie para la producción agroforestal.

De acuerdo con las ROP estos apoyos son distribuidos en los territorios a través del personal operativo y pueden incluir lo siguiente:

a. Plantas y semillas. Se refiere a semillas, además de plantas producidas en los viveros con los que el Programa tenga acuerdos, convenios o contratos, así como las mismas que el Programa produzca en viveros propios. Las plantas se destinarán a implementar los SAF en su unidad productiva (UP), de acuerdo con la vocación productiva de la región y al diseño del SAF elaborado conjuntamente entre la/el sujeto de derecho y el Técnico Productivo. La cantidad y tipo de plantas producidas, así como el período de siembra, estarán definidas en función al SAF y en los planes de trabajo elaborados por las/los Técnicos(as) en conjunto con las/los Sujetos de derecho.

b. Insumos. Se refiere a insumos para desarrollar el programa agroforestal en su unidad de producción, los cuales podrán variar de acuerdo con el tipo de cultivo a establecerse en cada territorio, considerando la vocación productiva de la región, la pertinencia cultural y la perspectiva de género.

c. Herramientas. Se refiere a la entrega en especie de un paquete de herramientas para realizar las actividades en su UP o bien, el recurso económico para su adquisición.

d. Vivero Comunitario (VC). Se refiere a materiales, insumos, equipos, herramientas, para la instalación y operación de viveros comunitarios a establecerse en cada una de las localidades seleccionadas, destinados a la producción de planta según la especie. Los VC serán atendidos por las/los Sujetos de derecho con el

acompañamiento de las/los Técnicos(as) Productivos, en los que se producirá parte de las plantas para las UP. De acuerdo con las necesidades, se implementarán y adquirirán (es decir, podrán ser adquiridos, elaborados o implementados por las/los Sujetos de derecho responsables del vivero) total o parcialmente: sistemas de captación y almacenamiento de agua; sistemas de extracción de agua del subsuelo; materiales y equipos para el abastecimiento de agua.

e. Biofábricas (BF). Se refiere a materiales, insumos, equipos, herramientas, para la instalación y operación de BF. El Programa podrá dotar parte de la totalidad de los materiales necesarios para elaborar biofermentos, biopreparados y otras sustancias que promuevan la agroecología. Las BF serán atendidas por las/los Sujetos de derecho con el acompañamiento de las/los Técnicos(as). Idealmente las BF se encontrarán en la misma ubicación que el vivero. Se fomentará también la elaboración de compostas, aprovechando el material que se encuentra en las UP.

f. Viveros y Centros de Formación Sembrando Vida. Se refiere al establecimiento de viveros operados y administrados por el Programa o a través de un tercero conforme a lo que determine el CT, previo análisis del mismo. Asimismo, se podrán establecer Centros de Formación en sistemas agrícolas y agroforestales que favorezcan el intercambio de conocimientos y experiencias, previo visto bueno de la persona Titular de la Secretaría. En su caso, el Programa deberá contar con la disponibilidad presupuestal necesaria para la instalación, construcción y operación de los viveros y Centros de Formación a los que se refiere el párrafo anterior. El vivero y/o BF se instalará preferentemente en terrenos propiedad del ejido, o en la propiedad alguno de las /los Sujetos de derecho, con el que se tendrá que firmar un contrato de comodato por 4 años.

3) Acompañamiento técnico, social y productivo, para la implementación del Programa.

El acompañamiento social para la organización comunitaria y el acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las/los Sujetos de derecho y la implementación de los SAF, será realizado por las/los Técnicos(as) Sociales y Productivos(as),

mediante el diálogo de saberes basado en el intercambio de conocimientos y experiencias; aprendiendo de la sabiduría de la gente que han convivido con la naturaleza, especialmente con su territorio específico, por muchas generaciones; y propiciando el diálogo intergeneracional.

Las/los Técnicos(as) Sociales coordinarán las acciones que regeneren el tejido social y la solución de los problemas, detectados en las CAC. Las/los Técnicos(as) Productivos(as) coordinarán la asesoría para implementar los sistemas MIAF y SAF, en diálogo con las/los Sujetos de derecho, en los aspectos técnico-productivos, participando organizados como Binomio, en las actividades en sus 8 CAC. Esta última precisión corresponde a las diferencias registradas entre las ROP 2022 y sus modificaciones.

Formación del personal operativo. El personal operativo será capacitado en los temas prioritarios establecidos por el Programa que coadyuven al fortalecimiento de las capacidades de las y los Sujetos de derecho. El personal operativo podrá ser capacitado en los enfoques que sustentan al Programa: agroecología, economía solidaria, cooperación, finanzas sociales, sustentabilidad, inclusión social e igualdad de género, organización comunitaria, entre otras.

Los apoyos descritos son la base para la participación en el Programa de las/los Sujetos de derecho la cual inicia (de acuerdo con las ROP-2022) el primer día hábil siguiente de su notificación de ingreso al Programa y requiere la realización de las siguientes actividades:

- a. Durante los primeros cuatro meses de ingreso al Programa, las/los Sujetos de derecho acuerdan con las/los Técnicos(as) Productivos(as) y sociales su plan de trabajo, debiendo cumplir con los avances mensuales acordados.
- b. Participan en la formación permanente a través de las CAC, los cuales tendrán actividades al menos dos veces al mes.

Las CAC constituyen el sujeto colectivo del Programa que se integra por un promedio de 25 sujetos/as de derecho para la generación de conocimiento a través del intercambio de experiencias y la formación.

Sus principales finalidades son: analizar las condiciones productivas y diseñar los SAF y MIAF; promover y fortalecer la organización comunitaria, las finanzas sociales y la cultura del ahorro para regenerar el tejido social; impulsar la cooperación que contribuya a lograr la autosuficiencia alimentaria, contribuir a mejorar y diversificar los ingresos, así como la restauración del medio ambiente. Cada CAC se reúne al menos dos veces al mes y está acompañada por un(a) Técnico(a) Social, un(a) Técnico(a) Productivo y puede contar con al menos tres jóvenes becarios (as) del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (JCF) que opera la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las/los integrantes de cada CAC, pueden operar un VC y/o una BF, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal y sin necesidad del cumplimiento de algún requisito adicional a los previstos en el numeral 3.4 de las ROP 2022.

4.1.11. Presupuesto 2021

El PSV tuvo una asignación original en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2021 de 28,929.91³ millones de pesos, mismo que fue modificado a 28,152.82 millones⁴. El presupuesto del Programa en el PEF 2022 es de 29,903.9 millones de pesos⁵.

4.1.12. Alcances del Programa en el 2021

Al cierre de 2021 se plantaron más de 743 millones de árboles, lo que significa un avance de 62% por ciento de los 1,188 millones de árboles programados. Se han reforestado 1,089,210 hectáreas y los Sembradores (las/los Sujetos de derecho)

³ Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2021 (DOF, 2020b).

⁴ Cierre de cuenta pública 2021 (SHCP, 2021).

⁵ Listado CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2022

trabajan integrados en 18,108 CAC, así como en 14,621 viveros comunitarios e igual número de biofábricas (SEBIEN, 2022).

4.2. Contexto y condiciones en las que opera

4.2.1. Pandemia, pobreza y crisis alimentaria

El 11 de marzo de 2019, el SARS-COV2 fue declarado como pandemia en una rueda de prensa mundial (OMS, 2022). Con el inicio de operaciones del PSV en el 2019, puede decirse que prácticamente toda su operación ha estado marcada por las complicaciones del COVID-19.

Aunque es una crisis sanitaria, la pandemia ha tenido un inevitable impacto en la economía, el comercio, los empleos, el bienestar y las condiciones de vida de la población. Para México, esto ha representado un reto de enorme complejidad por las múltiples implicaciones de la crisis y las fragilidades estructurales con las que se enfrenta (CONEVAL, 2020e).

Aunque esta crisis supone riesgos sanitarios y económicos inéditos, las afectaciones derivadas de las crisis de 1994-1996 y 2008-2010 muestran cómo la población se ve afectada por el aumento en el desempleo y la disminución de los ingresos, y que los grupos de población que enfrentan mayores adversidades suelen ser los de menores ingresos (CONEVAL, 2020e).

Las mediciones de pobreza en el país revelaron que entre 2008 y 2018 (CONEVAL, 2020a), México logró una disminución de 2.5 puntos porcentuales, al pasar de 44.4% a 41.9% de su población en esta condición. Las carencias sociales que presentaron mayores reducciones fueron el acceso a los servicios de salud, pasando de 38.4% en 2008 a 16.2% en 2018, así como la calidad y espacios de la vivienda, que en 2008 era de 17.7% y en 2018 fue de 11.1%. En tanto que entre 2018 y 2020 (CONEVAL, 2021c), el porcentaje de la población en situación de pobreza aumentó de 41.9% a 43.9%, y el número de personas en esta situación

pasó de 51.9 a 55.7 millones. En términos de carencias sociales, el mayor cambio entre 2018 y 2020 fue un aumento de 12.0 puntos porcentuales en la carencia por acceso a los servicios de salud, que pasó de 16.2% a 28.2%. Otras carencias que aumentaron en menor medida fueron el rezago educativo con un incremento de 0.25 puntos porcentuales y la carencia por acceso a alimentación nutritiva y de calidad (0.31 puntos porcentuales) (CONEVAL, 2021c).

Entre 2018 y 2020, 19 entidades federativas presentaron un aumento en el porcentaje de la población en situación de pobreza. Las tres entidades con mayores incrementos fueron: Quintana Roo (de 30.2% a 47.5%), Baja California Sur (de 18.6% a 27.6%) y Tlaxcala (de 51.0% a 59.3%) (CONEVAL, 2021c).

En el mismo período, 13 entidades federativas tuvieron una reducción en la población en situación de pobreza. Las tres entidades con mayor reducción fueron Nayarit (de 35.7% a 30.4%), Colima (de 30.4% a 26.7%) y Zacatecas (de 49.2% a 45.8%) (CONEVAL, 2021c).

Durante este periodo:

- El porcentaje de la población en situación de pobreza en zonas rurales se mantuvo en niveles similares, al cambiar de 57.7% a 56.8% entre 2018 y 2020; en contraste, en zonas urbanas este porcentaje pasó de 36.8% a 40.1%.
- La población hablante de lengua indígena en situación de pobreza aumentó de 75.8% a 76.8% y el de la población no hablante de lengua indígena cambió de 39.3% a 41.5%.
- El ingreso corriente total *per cápita* disminuyó 6.9%. Esta reducción fue producto de la caída de todas las fuentes de ingreso, salvo las transferencias monetarias totales, que aumentaron 16.2%, al pasar de \$639.67 a \$743.51 (CONEVAL, 2021b).

La emergencia sanitaria por la COVID-19 ha profundizado los desafíos que enfrenta la política de desarrollo social en todos los ámbitos, principalmente, en el ingreso, salud, educación y alimentación de la población mexicana.

En cuanto a la alimentación, la FAO (2021) señala que la vulnerabilidad de los sistemas agroalimentarios se puso claramente de manifiesto en 2020, cuando las medidas para contener la pandemia del COVID-19 alteraron las cadenas de suministro mundiales y nacionales y provocaron debilitamientos de la economía en muchos países.

La pérdida de poder adquisitivo perjudicó a la seguridad alimentaria y la nutrición de miles de millones de personas, especialmente en los países de ingresos bajos y entre los más pobres (FAO, 2021).

Las restricciones a la circulación de personas y bienes, en particular en las etapas iniciales de la pandemia, obstaculizaron el flujo de insumos a los agricultores y el de sus productos a los mercados. Afectando no solo al comercio, las cadenas de suministro y los mercados agroalimentarios, sino también a la vida, los medios de subsistencia y la nutrición de las personas. Muchas personas de las zonas rurales no podían viajar para realizar labores estacionales que constituyen una importante fuente de ingresos en las comunidades pobres. Inmovilizados por los confinamientos, los hogares urbanos de ingresos bajos vieron caer bruscamente su renta y su gasto en alimentos (FAO, 2021).

El informe sobre “El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo” estima que entre 720 y 811 millones de personas se vieron afectadas por el hambre en 2020, hasta 161 millones más que en 2019, un aumento impulsado en gran medida por la crisis de la COVID-19 (FAO, 2021).

En los últimos años ha crecido el consenso internacional en torno a la idea de que transformar los sistemas agroalimentarios —en busca de una mayor eficiencia, resiliencia, inclusividad y sostenibilidad— es una condición esencial a fin de cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El impulso hacia el cambio condujo

a la primera Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios en septiembre de 2021 cuyo llamado se centró en cinco objetivos, uno de los cuales es la creación de resiliencia ante las vulnerabilidades, las perturbaciones y las tensiones para asegurar el funcionamiento continuo de sistemas agroalimentarios saludables y sostenibles (FAO, 2021).

Al respecto se señala que los productores de alimentos en pequeña escala pueden seguir siendo competitivos y resilientes integrándose en las cadenas de suministro a través de asociaciones de productores y cooperativas, y adoptando prácticas de conservación de recursos. Las políticas también deberían abordar cuestiones que trascienden los sistemas agroalimentarios, como la necesidad de mejorar los servicios de salud y educación, la igualdad de género y la participación de las mujeres, y deben reconocer el papel del sector agroalimentario como gestor del ambiente natural (FAO, 2021).

En este sentido sigue siendo oportuno el PSV que plantea una propuesta de intervención integral que puede tener los resultados esperados en cuanto a incremento en la producción y el ingreso de los Sujetos de derecho, sostenibilidad, seguridad alimentaria y fortalecimiento de la cohesión social (CONEVAL, 2020d).

4.2.2. Coordinación Interinstitucional

El marco normativo vigente (ROP 2022) señala que, durante el desarrollo del Programa, la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural mantendrá una relación permanente con otras Secretarías para evitar duplicidades de programas sociales similares en las/los Sujetos de derecho del PSV. La Subsecretaría, a través de la Dirección General competente, promoverá la suscripción de convenios de colaboración que permitan la coordinación con otras entidades, dependencias e Instituciones públicas y privadas que favorezcan el desarrollo del Programa, de conformidad con la normatividad aplicable en cada caso (DOF, 2021a).

También se establece la vinculación de la Secretaría con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) para obtener asesoría respecto de la identificación de territorios comprendidos dentro de un área natural protegida federal, o sus zonas de influencia.

Y en apoyo al Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec, la Secretaría podrá focalizar acciones que contribuyan al logro de sus objetivos, por lo que podrá realizar los ajustes necesarios en su planeación y operación para la atención prioritaria de los 79 municipios que integran el Istmo de Tehuantepec; vinculándose y coordinándose con el organismo público descentralizado, no sectorizado, denominado "Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec" creado mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de junio de 2019 (DOF, 2021b).

4.2.3. Otras condiciones

Actualmente, el PSV forma parte del Plan de Desarrollo Integral acordado por México, Honduras, Guatemala y El Salvador para generar acciones que promuevan el desarrollo y las oportunidades a nivel local, contribuyendo a la prevención de la migración irregular y al mismo tiempo atacando sus causas estructurales.

México asume un papel adicional en este proyecto debido al compromiso de respaldo (económico) hacia los países de Centroamérica. En una primera etapa El Salvador recibió el primer impulso mediante una transferencia directa de más de 30 millones de dólares, de un total de poco más de 100 que contempla el programa. El Reino de España, el consentimiento de Antonio Gutiérrez, Secretario General de las Naciones Unidas y el aval del Gobierno de Estados Unidos, legitiman el proyecto regional, que además es un avance de cumplimiento en el contexto del Acuerdo de París (CESOP, 2020).

4.3. Identificación de procesos y subprocesos

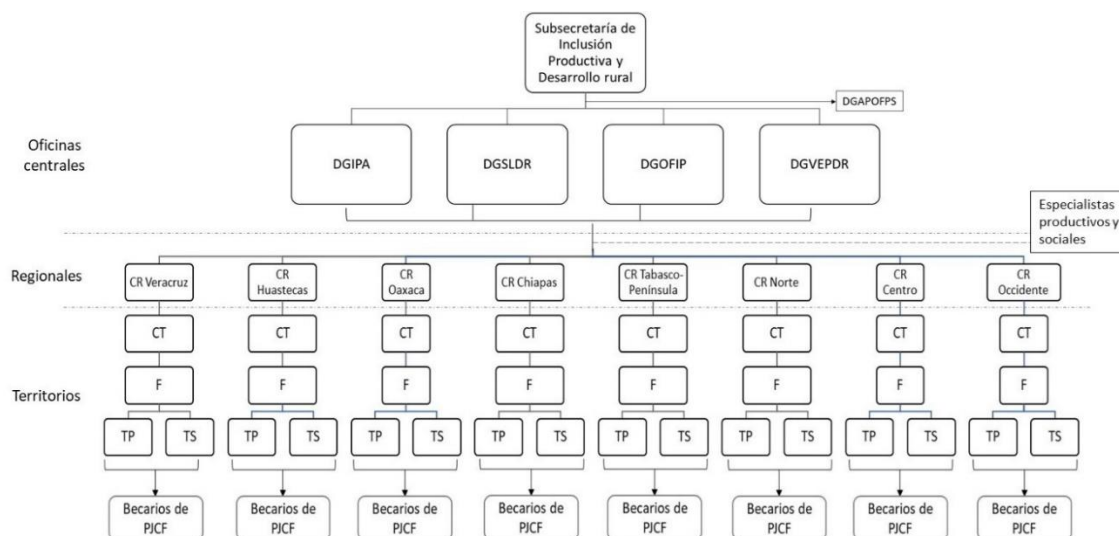
4.3.1. Arreglo institucional

En la estructura institucional general del PSV (Figura 1) se observa que la operación se encuentra a cargo de la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural. A nivel central se identificaron cuatro unidades administrativas que se encargan de la planeación, coordinación y operación del Programa a nivel nacional⁶:

- Dirección General de Vinculación y Estrategias de Programas de Desarrollo Rural (DGVEPDR). Es la responsable de coordinar las actividades de planeación de las cuatro DG
- Dirección General de Organización, Formación e Inclusión Financiera (DGOFIF). Tiene bajo su responsabilidad el diseño y seguimiento al trabajo en las CAC y el desarrollo de la capacitación en temas sociales
- Dirección General de Instrumentación de Programas de Agroforestería (DGIPA). Tiene la responsabilidad técnica de implementar los SAF
- Dirección General de Seguimiento y Logística para el Desarrollo Rural y Productivo (DGSLPRP). Es el área administrativa de la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural. Actúa como un enlace administrativo ante la Unidad de Administración y Finanzas de la Secretaría

⁶ La información proviene del Análisis Exploratorio de Diseño con Trabajo de Campo del PSV (CONEVAL, 2020d), cuya vigencia fue validada en el trabajo de campo correspondiente a esta Evaluación de procesos.

Figura 1. Organigrama del Programa Sembrando Vida



DGIPA=Dirección General de Instrumentación de Programas de Agroforestería; DGSLDR=Dirección General de Seguimiento y Logística para el Desarrollo Rural; DGOFIP=Dirección General de Organización, Formación e Inclusión Productiva; DGVEPDR=Dirección General de Vinculación y Estrategias de Programas de Desarrollo Rural; DGAPOFPS=Dirección General Adjunta de Promoción y Operación para el Fortalecimiento de la Participación Social; CR=Coordinadores Regionales; CT=Coordinadores Territoriales; TP=Técnico Productivo; TS=Técnico Social

Fuente: Elaboración propia a partir de CONEVAL (2020b) y DOF (2021c) para la inclusión de las ocho regiones.

A nivel de territorios la estructura operativa del Programa está integrada por coordinadores regionales, coordinadores territoriales, especialistas, facilitadores, técnicos productivos y sociales. El desglose de este personal en el período 2021-2022 se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Personal operativo en los ejercicios fiscales 2021 y 2022.

Personal	2021	2022*
Coordinadores regionales	2	2
Coordinadores territoriales	29	29
Especialistas productivos y sociales	15	15
Facilitadores(as) Comunitarios	430	451
Técnicos(as) Sociales	2,150	2,255
Técnicos(as) Productivos	2,150	2,255

* Los datos corresponden a la aprobación 2022, aún están pendientes los ajustes por las modificaciones de las ROP 2022 (DOF, 2022).

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación 2021 (DOF, 2020a) y 2022 (DOF, 2021b).

Dicha estructura operativa tiene los siguientes objetivos (DOF, 2021a):

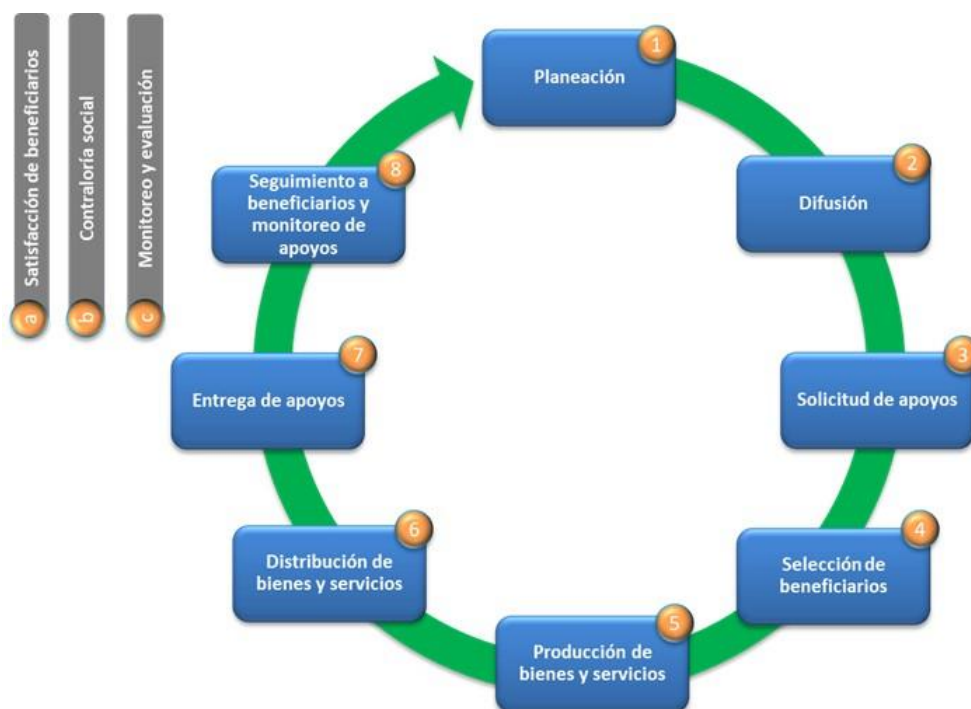
- Coordinador(a) regional. Verificar que los coordinadores territoriales a su cargo desempeñen apropiadamente sus actividades, con el propósito de que el Programa se desarrolle de forma adecuada a nivel regional.
- Coordinador(a) territorial. Verificar que los facilitadores a su cargo desempeñen apropiadamente sus actividades, con el propósito de que el Programa se desarrolle de forma adecuada a nivel territorial, coordinando el trabajo que se realiza en 50 mil hectáreas con 20 mil Sujetos de derecho.
- Facilitador (a). Verificar que los técnicos sociales y productivos a su cargo desempeñen apropiadamente sus planes de trabajo para el buen desarrollo del Programa. Cada facilitador supervisará el desempeño de 5 binomios de técnicos (formados por 1 técnico social y 1 técnico productivo), que estarán atendiendo en su totalidad a 1,000 Sujetos de derecho y coordinando el trabajo en 2,500 hectáreas.
- Técnico (a) social. Contribuir a la restauración del tejido social comunitario mediante la impartición de programas de formación que promuevan la integración social, el desarrollo comunitario, la inclusión productiva y la inclusión financiera, a 100 Sujetos de derecho cada uno.
- Técnico (a) productivo. Establecer SAF y MIAF en las unidades de producción de 100 Sujetos de derecho, e impartirles asesoría capacitación en temas de agricultura y producción sustentable.

Asimismo, se considera la participación de hasta 54,360 Becarios(as) del Programa JCF, quienes colaboran en las actividades propias del Programa apoyando al personal operativo (DOF, 2021b).

4.3.2. Identificación de los procesos del Programa⁷

Los procesos fueron identificados tomando como base el “Modelo general de procesos” del CONEVAL (Figura 2).

Figura 2. Modelo General de Procesos



Fuente: Elaboración de CONEVAL (CONEVAL, 2017).

4.3.2.1. Proceso de planeación

En este proceso se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos, físicos), y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.

⁷ Información obtenida de: Análisis Exploratorio de Diseño con Trabajo de Campo del PSV (CONEVAL, 2020d), cuya vigencia se valida en el trabajo de campo correspondiente a esta Evaluación de procesos.

De acuerdo con la normatividad, las principales acciones de este proceso que se identifican para el PSV se refieren a la realización de un primer ejercicio de planeación estratégica, la presupuestación y la programación de actividades. A nivel estratégico, la planeación del PSV está sustentada en su diagnóstico, que establece que el objetivo central consiste en que “Las/los Sujetos de derecho que se encuentran en municipios con Rezago Social cuentan con 2.5 hectáreas sembradas con Sistemas Agro Forestales y Milpa Intercalada entre árboles Frutales produciendo, con necesidades alimenticias básicas cubiertas” (p. 94) (SEBIEN, 2021b).

4.3.2.2. Proceso de difusión

De acuerdo con la definición del CONEVAL, la difusión del Programa es un “Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre sus principales características, beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.” La difusión del PSV inicia con la publicación en el Diario Oficial de la Federación de los Lineamientos de Operación o de las Reglas de Operación del mismo y con la posterior publicación de dichos instrumentos en el portal de Internet de la SEBIEN y otros portales (DOF, 2021b), de acuerdo con lo establecido en Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En el ámbito local, el proceso de difusión consiste en la realización de las Asambleas Ejidales y Comunales para informar a la población objetivo sobre las características del Programa y los requisitos para participar (DOF, 2021b). Esto ocurre cuando el Programa se apertura en un nuevo territorio según se especifica en las modificaciones de las ROP 2022 (DOF, 2022).

4.3.2.3. Proceso de solicitud de apoyos

El proceso de solicitud de apoyos es el “conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan las personas que operan el Programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios”. En el apartado 3.4 de las ROP 2022 (DOF, 2021b) del PSV y sus

modificaciones (DOF, 2022) se establecen los criterios y requisitos de elegibilidad. El proceso da inicio con el pre-registro en el Anexo 2 de las mismas reglas o bien en una lista impresa. La solicitud se realiza para el concepto de apoyo económico ordinario eventualmente a aquellos que pueden solicitarse en situaciones de desastre:

- Apoyo económico ordinario, y en su caso, se podrá otorgar apoyo adicional, dispersado, tal como se establece en el numeral 3.6.1, de acuerdo a la modificación de las ROP 2022 (DOF, 2022).
- De presentarse situaciones de caso fortuito y de fuerza mayor, previa Declaratoria de Desastre Natural emitida por autoridad competente, el Comité Técnico del Programa podrá, previo análisis y dictamen, autorizar apoyos extraordinarios en especie y/o económicos para resarcir la pérdida de viveros, plantas e insumos (DOF, 2022).

4.3.2.4. Proceso de selección de beneficiarios

De acuerdo con el CONEVAL, es el proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.

De acuerdo con lo planteado en el numeral 3.5 de las ROP 2022 y sus modificaciones, el proceso de selección incluye una fase de pre-registro que inicia con la convocatoria a interesados en las Asambleas ejidales o comunales, en las cuales se informan de los requisitos y características del Programa. Con esta consideración, esta fase corresponde más a un proceso de difusión. Con el pre-registro se inicia la validación física y documental que consiste en una visita al domicilio y a la parcela. En la visita a domicilio se recaba información socioeconómica y en la parcela se verifica que se cumpla con las 2.5 hectáreas requeridas para participar en el Programa y que esta no se encuentre ubicada a más de 20 km de la vivienda del interesado. Esta información a su vez es capturada en un sistema informático de la Secretaría y es validada por facilitador y coordinador

territorial en quien recae la responsabilidad de autorizar la incorporación al programa.

Según se establece en las modificaciones de las ROP 2022 (DOF, 2022), el proceso concluye con la notificación en un plazo no mayor a 30 días hábiles a los sujetos agrarios que resultaron elegibles para su incorporación al Padrón de sujetos de Derecho (Anexo 6). En el mismo plazo serán notificados las/los sujetos agrarios no elegibles. Dicha notificación será difundida en los lugares públicos de mayor afluencia de la localidad.

4.3.2.5. Proceso de producción de bienes y servicios

En este proceso se encuentran las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.

De los apoyos considerados en las ROP son dos los que se relacionan con al proceso de producción de bienes y servicios:

- Apoyo en especie según se establece en el numeral 3.6.2 (DOF, 2021b). Corresponde directamente a la Subsecretaría realizar las gestiones para estos apoyos, incluyendo procesos licitatorios, firma de contratos y convenios necesarios.
- Acompañamiento técnico, social y productivo, para la implementación del Programa el acompañamiento social para la organización comunitaria y el acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las/los sujetos de derecho y la implementación de los sistemas agroforestales, será realizado por las/los Técnicos(as) Sociales y Productivos(as). Involucra el trabajo de las cuatro Direcciones sustantivas para la emisión de convocatorias, el desarrollo del proceso de selección, la capacitación y el pago a los técnicos.

4.3.2.6. *Proceso de distribución de bienes y servicios.*

Es el proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa). El proceso de distribución inicia una vez que ha concluido el proceso de producción de bienes y servicios de los distintos componentes.

Los bienes o servicios que se consideran en el Programa se refieren a los apoyos señalados en el apartado anterior.

Para el apoyo económico ordinario la/el sujeto de derecho, que a mes vencido haya cumplido con su programa de trabajo, recibirá un apoyo económico de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.) íntegros dispersados en su cuenta personal del Banco de Bienestar (DOF, 2022).

Los apoyos económicos adicionales, cuyos conceptos se especifican en el apartado 1.1.10 de este documento, los cuales de acuerdo con las ROP 2022 son definidos por el CTPr, serán otorgados a las/los Sujetos de derecho que en asamblea acuerden las CAC. Una vez determinado el apoyo económico adicional por el Comité, el SD recibirá los recursos a través de transferencia electrónica u orden de pago.

Según se especifica en las ROP 2022 los apoyos en especie para la producción agroforestal se entregarán en cada uno de los territorios establecidos por el Programa; el lugar preciso será determinado por las/los coordinadores regionales y territoriales, previo informe a la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural. Una vez que los apoyos en especie estén en los territorios, las/los Técnicos(as) Productivos y Sociales serán los responsables de coordinar la entrega a las/los Sujetos de derecho en las fechas previamente determinadas.

4.3.2.7. Proceso de entrega de apoyos

El proceso se conforma por el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. En el PSV el proceso inicia una vez que han sido distribuidos los medios de pago, se han adquirido las semillas y/o plantas, los materiales e insumos y se han contratado, capacitado y asignado los operadores del Programa en las distintas zonas de atención (DOF, 2021b).

4.3.2.8. Proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos

En este proceso se realizan las “acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado”.

En las ROP 2022 el seguimiento de beneficiarios tiene como base el seguimiento al plan de trabajo, el cual se elabora de manera conjunta entre los Sujetos de derecho y los técnicos. A la par se establecen los planes de trabajo de las CAC, también con apoyo de los técnicos.

En las ROP 2022 se menciona que las CAC pueden constituir una comisión de seguimiento a planes de trabajo, para el control interno del trabajo en las parcelas.

Además, señalan que, conforme a su disponibilidad presupuestal, la Unidad Responsable del Programa deberá realizar un ejercicio de seguimiento físico y operativo de los apoyos, acciones o servicios entregados, cuya metodología deberá poner a consideración de la Dirección General de Monitoreo y Evaluación para el Desarrollo (DGMED), antes de su aplicación en campo. La DGMED revisará el informe final del ejercicio, analizando su consistencia metodológica y sus resultados (DOF, 2021b).

4.4. Información que permita entender la operación del Programa

4.4.1. Antecedentes históricos del Programa

El diseño del Programa está inspirado en diversas experiencias para el desarrollo rural a nivel internacional, tanto de sus éxitos como de sus áreas de oportunidad, con base en las cuales plantea una propuesta integral de atención, lo que se considera una fortaleza del diseño. En el Diagnóstico del Programa Presupuestario Sembrando Vida 2021 (SEBIEN, 2021b) se detalla el conjunto de experiencias que se tomaron como referencia para el diseño del PSV.

Entre ellas el Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN) en México; a las acciones de capacitación en Perú instrumentadas con la ayuda de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en temas como el manejo de especies forestales; para la instalación y operación de viveros comunitarios; fertilización; podas y barreras vivas, entre otros. Asimismo, se hace referencia del Plan Trifinio en el que se implementó un programa de bosques y aguas, de manera conjunta entre El Salvador, Guatemala y Honduras.

Adicionalmente se rescata la experiencia de la organización de desarrollo internacional BRAC, que desarrolló el programa “*Graduation Approach*” con el objetivo de proporcionar a los hogares en condiciones de pobreza extrema un activo productivo, juntamente con capacitación, entrenamiento, acceso al ahorro y apoyo al consumo, en países como Bangladesh y otros.

Con los resultados de cada uno de los casos, se busca dar sustento a la intervención a partir de las diversas experiencias y considerando los resultados favorables en algunos programas, así como la evidencia de los factores que han limitado, de acuerdo con el Diagnóstico, el éxito de las intervenciones en otros casos.

En materia de género, el Programa “*Graduation Approach*” surgió en 2002 para apoyar a mujeres en condiciones de extrema pobreza, apoyando el fortalecimiento

de la equidad de género. Uno de los aprendizajes de este programa, es que se debe trabajar únicamente con los productores que estén claramente comprometidos con el Propósito del Programa.

En el Diagnóstico también se mencionan algunas experiencias exitosas a partir de la organización de cooperativas en México. En este sentido, uno de los temas observados en el diseño del PSV se orienta a fortalecer o crear organizaciones de productores.

4.4.2. Modificaciones del Programa

En 2019 el Programa enfrentó diversos problemas para cumplir con la entrega de los apoyos en especie, lo que se reflejó en la primera modificación a los Lineamientos de Operación LO-2019 (24 de enero de 2019), que establece que el Comité Técnico podrá autorizar apoyos económicos extraordinarios en caso de que los objetivos y metas del Programa se vean comprometidos, situación que se incluyó también en las ROP 2020 (30 de marzo de 2020).

Los cambios realizados a la operación del Programa en su segundo año de operación (ROP 2020), fueron útiles para enfatizar su compromiso con el impulso al desarrollo sostenible, fortalecer la visión de los derechos sociales de las mujeres y establecer criterios de priorización y de prelación para la selección de las/los Sujetos de derecho en caso de presentarse una demanda que excediera las expectativas del Programa (CONEVAL, 2020d).

Otro elemento que ha contribuido a mejorar la operación del Programa se refiere al desarrollo del Sistema Núcleo (S-Núcleo) por la Unidad Responsable del Programa (UR), que sustituyó al Sistema Integral de Desarrollo Regional (SIDER), utilizada al inicio del PSV en 2019. Aunque el sistema sigue en construcción, permite registrar la información de la población interesada (solicitudes), las características socioeconómicas de las/los Sujetos de derecho y de la parcela, la información necesaria para abrir las cuentas bancarias de los Sujetos de derecho, los reportes

mensuales de la operación de parcelas y CAC, así como conformar y actualizar el padrón de Sujetos de derecho (CONEVAL, 2020d).

Asimismo, se desarrolló la plataforma “Comunidad de Aprendizaje Digital” (CAD), herramienta utilizada por el PSV para llevar a cabo la formación de las y los Técnicos del Programa; en la cual se realiza el seguimiento de las actividades del personal en campo. Esta información proviene del Análisis Exploratorio de Diseño con Trabajo de Campo del PSV (CONEVAL, 2020d), sin embargo no se validó en el trabajo de campo.

Para los ejercicios fiscales 2021 y 2022 se han registrado cambios en las ROP del Programa, incluidas las modificaciones para el 2022. En la revisión de los documentos, se observó que para las ROP 2022 (31 de diciembre de 2021) se actualiza la nomenclatura de la Subsecretaría y las Direcciones Generales; así como la reubicación de algunos párrafos para conjuntarlos en temas específicos; tal es el caso del nuevo apartado 3.8.3.3 Vinculación con el Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec y el apartado 4.5 La participación y organización de las/los Sujetos de derecho en las CAC.

En las mismas reglas se han desagregado nuevos apartados como el correspondiente al 3.5.1 Pre-registro; 3.5.2 Proceso de validación documental y física; 3.5.3. Resultado de proceso de elegibilidad, y 17.3. Denuncias ante el Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés (CEPCI).

Por otra parte, en las modificaciones de las ROP 2022 (17 de junio de 2022) se agrega el apartado 3.8.3.4 Vinculación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el que se especifica que, en colaboración con la STPS, se vincularán 12 becarios del PJCF por cada Técnico Productivo o Social. Se indica que los becarios harán actividades de supervisión del desempeño de los SD, recabarán información de seguimiento en campo a UP de 25 SD, ayudarán en tareas agrícolas en las UP y otras afines a su capacitación. Se especifica que el programa contará con el apoyo de hasta 54,360 becarios.

Y se adiciona un párrafo séptimo al numeral 3.7.1 Derechos de las/los Sujetos de derecho que especifica “La/el sujeto de derecho podrá permanecer en el Programa en todo momento hasta el término de la vigencia del Programa, siempre y cuando cumpla con las obligaciones estipuladas en las presentes Reglas, o hasta que sea su voluntad causar baja del mismo”.

Cambios importantes en la operación se desglosan en el Cuadro 2 y se refieren a precisiones en los criterios de priorización, criterios y requisitos de elegibilidad, criterios y procedimientos de selección, apoyo económico ordinario, acompañamiento social y técnico, obligaciones de los Sujetos de derecho, sanciones, impugnaciones, cobertura y regionalización, apoyo económico, ahorro, ampliación de la cobertura y en consecuencia de las metas y personal operativo, cambio en la regionalización, personal operativo y dispersión de recursos y mecánica del ahorro.

En el nivel operativo se identifica que uno de los mayores impactos se encuentra en el concepto de ahorro que deja de descontarse desde el momento de la dispersión. Las ROP son claras en cuanto a los tiempos y la forma en la que se devolverá este ahorro a los SD, sin embargo, dadas las aspiraciones del Programa relacionadas con el fomento de la cultura de ahorro, no se define la forma en la que se dará el seguimiento, de tal forma que la eliminación del concepto debería ir acompañada por una estrategia de sensibilización, formación y fomento del ahorro, para que en el mediano plazo los Sujetos de derecho puedan realizar esta actividad de manera individual, sistemática y sostenida.

Otro aspecto relevante es el establecimiento de cuotas de participación de mujeres, población indígena y afrodescendiente, al ser la primera vez que se considera en las ROP, al respecto sería necesario contar con los mecanismos e instrumentos que ayuden a identificar el impacto que este cambio tendrá en la operación del Programa.

De igual forma se considera de relevancia el cambio que posibilita el desarrollo de actividades de reforestación en las zonas núcleo de las áreas naturales protegidas,

dada la imposibilidad que existía en las reglas de operación anteriores y las implicaciones que tendrá en términos de vinculación con la CONANP a fin de monitorear el adecuado desarrollo de estas actividades.

Las modificaciones ponen un mayor énfasis en los procesos relacionados con la suspensión y cancelación de apoyos, detallándose el papel que tiene el personal operativo y los tiempos que deberán cumplirse. Es posible que esto de certeza a los Sujetos de derecho que se encuentren en dicha situación, de tal forma que puedan medir y valorar su nivel de participación en el Programa. Sin embargo, esto podrá verificarse en evaluaciones posteriores.

4.4.3. Integración de nuevos estados

En 2019 el Programa incorporó Sujetos de derecho de ocho entidades federativas: Campeche, Chiapas, Durango, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán. A partir de 2020 se atiende un total de 20 entidades (DOF, 2021b) alcanzando lo programado en el documento de Diagnóstico (SEBIEN, 2021b). Con la modificación de las ROP 2022 se considera la participación de Sonora, alcanzando el Programa una cobertura total de 21 entidades.

4.4.4. Crecimiento del presupuesto

El PSV ha registrado aumentos presupuestales desde su puesta en marcha. De 15,000 millones de pesos en 2019, la inversión se incrementó a 28,504 millones de pesos en 2020 y 28,930 millones de pesos en 2021, mientras que para 2022 el monto aprobado asciende a 29,903 millones de pesos (SEBIEN, 2022), colocándose como uno de los nueve programas prioritarios con mayor presupuesto después de Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores.

Cuadro 2. Cambios relevantes en las Reglas de operación 2021, 2022 y las modificaciones del 29 de junio de 2022

Apartado	ROP 2021	ROP 2022	Mod. ROP 2022
Introducción	Se establece la recuperación de la cobertura forestal de un millón setenta y cinco mil hectáreas en el país.	Se incrementa la recuperación de la cobertura forestal hasta un millón ciento veintisiete mil quinientas hectáreas a través de la instalación de los SAF y MIAF en las 2.5 hectáreas de cada SD	Se actualiza la recuperación de la cobertura forestal de hasta un millón ciento treinta y dos mil quinientas hectáreas en el país
3.3 Criterios de Priorización.	Se señala que: "se dará prioridad a jóvenes en edad productiva, a mujeres campesinas, personas de pueblos originarios y afromexicanas y a sujetos agrarios que no participen en otro programa federal con fines similares". Y se especifica que se aplicará el criterio de prelación conforme a una tabla de prelación.	Se hace el desglose en tres criterios: 1) habitar en municipios en el rango de medio a muy alto grado de rezago social (CONEVAL); 2) En los municipios de bajo a muy bajo rezago social, los SD deberán estar por debajo de la línea de pobreza por ingresos rural; y "3) priorización para a. Jóvenes hombres o mujeres (18 a 29 años); b. Mujeres y c. Personas integrantes de Pueblos indígenas o afromexicanos". Además, se elimina tabla de prelación	Se cambias los criterios 2 y 3, para señalar: Asimismo, se deberá tomar en cuenta lo siguiente: "1. De preferencia, habitar en municipios catalogados como de medio a muy alto grado de rezago social (CONEVAL); 2) contar en el padrón de beneficiarios con al menos el 20% de mujeres y 3) Considerar al menos el 20% de habitantes de municipios con presencia de pueblos indígenas y afromexicanos".
3.4 Criterios y requisitos de elegibilidad	El punto 4) inciso B) se señala que se aceptarán hasta cuatro fracciones para conformar la unidad de producción y sólo en casos especiales avalados por el CT podrán ser hasta siete fracciones. En el apartado de Especificaciones de las unidades de producción se señala que, si el "terreno se encuentra en un área natural protegida, éste no deberá estar en el área núcleo y deberá registrarse bajo lo permisible en el plan de manejo del área natural protegida"	Se mantiene Se mantiene	Se modifica el inciso B) para especificar que se aceptarán hasta tres fracciones y en casos especiales avalados por el CT hasta cuatro fracciones. Se modifica para señalar que "si la UP se encuentra en la zona núcleo de un Área Natural Protegida, podrán realizar acciones de reforestación y/o de recuperación ecológica". Y en las zonas de amortiguamiento se actuará de acuerdo con lo que permita el plan de manejo del ANP.
3.5 Criterios y Procedimientos de Selección (conformación del registro y Padrón de las/los Sujetos de derecho).	Se refiere a la revisión y autorización de incorporación los días 20 de cada mes que hace el CT a partir de la validación del Facilitador. Establece un plazo no mayor a 10 días para notificar la aceptación y 30 para los no admitidos. Señala que los SD empezarán a trabajar el primer día hábil del mes siguiente a su incorporación.	Se incorpora el apartado 3.5.3. Resultado de proceso de elegibilidad. Se mantiene lo señalado sobre el CT para la autorización de incorporación al Padrón final, y se agrega que "asumirá las responsabilidades y consecuencias de su autorización". Se mantiene lo referente al tiempo de notificaciones y el inicio de actividades en el programa	Se modifica el plazo de notificación, igualando a 30 días tanto para los elegidos como para los no elegidos. Se señala que la notificación se difundirá "en los lugares públicos de mayor afluencia de la localidad". Y que el inicio de trabajo en el programa será al día hábil siguiente de su notificación de ingreso.

Apartado	ROP 2021	ROP 2022	Mod. ROP 2022
3.6.1.1 Apoyo económico ordinario	Se señala el apoyo económico de \$5,000.00 de los cuales, \$500.00 se destinarán al ahorro: \$250 a una inversión de ahorro en una institución financiera, y \$250 se destinarán al Fondo de Bienestar.	El apoyo económico se mantiene en \$5,000.00 mensuales y los \$500.00 destinados al ahorro. Sin embargo, ya no se desglosa en ahorro y Fondo de Bienestar	Se mantiene el apoyo económico de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.) y se especifica que se dispersarán íntegros a la cuenta personal de los Sujetos de derecho del Banco de Bienestar.
3.6.3 Acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa	Se señala la labor de los técnicos sociales y los técnicos productivos.	Se mantiene	Se mantiene el apartado y se agrega la participación de ambos técnicos de manera organizada en las actividades de sus 8 CAC.
3.7.2 Obligaciones de la/del sujeto de derecho.	El punto 1. señala la obligación de ahorrar al menos el 10% del apoyo económico, es decir \$500.00	Se mantiene el apartado y se elimina en el inciso b del apartado 4.3 Selección del personal operativo, lo relacionado con la instrumentación del ahorro mensual	Se elimina
3.7.3 Sanciones	<p>Se señala que el Técnico determinará y notificará por escrito o de manera electrónica una amonestación a los SD que incurran en distintas conductas. Las amonestaciones se determinarán y notificarán cuando se falte injustificadamente a alguna de las reuniones de las CAC</p> <p>En el apartado se suspensión de beneficios se especifica que Facilitador y técnico notificarán con 15 días naturales de anticipación que se suspenderá la entrega de apoyos. Una de las causales es tener tres o más inasistencias injustificadas en las reuniones de las CAC en un período de tres meses. Otra es tener tres inasistencias no justificadas a la UP en un mes</p> <p>En el caso de cancelaciones se señala como una de las causales el cometer por tres ocasiones las conductas señaladas para la suspensión de beneficios.</p>	<p>Se mantiene este apartado</p> <p>Se mantiene</p> <p>Se mantiene</p>	<p>Se especifica que se determinará cuando se falte "injustificadamente a dos de las reuniones de las CAC en un mes calendario"</p> <p>Se detalla que el técnico notificará previa validación del Facilitador que se suspenderá la entrega de apoyos. Se mantienen como causales las tres o más inasistencias, pero en un período de dos meses calendario. También se mantienen las tres inasistencias no justificadas cuando el técnico o facilitador hayan programado una visita de supervisión a la parcela y el SD no esté presente.</p> <p>Se cambia la causal para señalar que este aplica en los casos que se tenga una suspensión y se incurra "nuevamente en alguna de las conductas previstas para la amonestación y/o suspensión de beneficios en el ejercicio fiscal en curso"</p>

Apartado	ROP 2021	ROP 2022	Mod. ROP 2022
	En el caso de cancelaciones se señala que el CT revisará los casos y su determinación será notificada por escrito a través del técnico. Además, señala que la Subsecretaría a través del CT respetará la garantía de audiencia a los SD previo a determinar la cancelación	Se modifica para indicar que el CT revisará y validará la información de cancelaciones integradas por los facilitadores y que serán el facilitador y el técnico quienes determinen y notifiquen por escrito a los SD sobre la cancelación.	Se modifica para desagregar el procedimiento, que inicia con el técnico quien integra y documenta la causal de cancelación, en seguida el facilitador valida e informa al CT quien previo análisis y respetando su derecho de garantía de audiencia al SD, determina la procedencia o no de la cancelación, notificando por escrito al SD esta situación, señalando día, hora y lugar donde se dará el derecho de audiencia. Y se señala que será la Subsecretaría, a través del CT, quien determine la procedencia o improcedencia de la cancelación
3.7.4 Impugnación de la Suspensión o Cancelación de los beneficios	Se señala que el Comité Técnico del Programa resolverá estas impugnaciones en un plazo máximo de 95 días contados a partir de su recepción, dando un plazo máximo de 10 días hábiles para que el SD entregue documentación faltante. Y que de resultar procedente la impugnación el SD tendrá derecho al reembolso de los meses en los que no recibió el apoyo	Se mantiene el apartado	Se mantiene en lo general, pero se modifica para señalar que el SD tendrá derecho a la reincorporación, pero sin pago retroactivo alguno.
Mecánica Operativa. 4.1. El Programa Sembrando Vida está organizado a nivel nacional de la siguiente manera:	Se mantiene la cobertura en las 20 entidades consideradas en las ROP 2020. Se mantienen las 5 Regiones establecidas en las ROP 2020: i. Región Veracruz-Huastecas (Acayucan, Papantla, Córdoba, Tantoyuca, Hidalgo, Tamaulipas y San Luis Potosí); ii. Región Oaxaca-Chiapas (Palenque, Ocosingo, Pichucalco, Tapachula, Istmo y Mixteca-Sierra Norte); iii. Región Tabasco-Península (Comalcalco, Teapa, Balancán, Xpujil y Othón P. Blanco); iv. Región Altiplano-Pacífico (Sinaloa, Colima, Chihuahua, Nayarit, Guerrero y Durango) y v. Región Centro (Puebla, Tlaxcala, Morelos y Michoacán)	Se mantiene Se mantiene	Se agrega la participación de Sonora, aumentando la cobertura a 21 entidades. Se reorganizan las regiones para quedar en ocho: i. Región Veracruz: Acayucan, Papantla y Córdoba; ii. Región Huastecas: Tantoyuca, Hidalgo, Tamaulipas y San Luis Potosí; iii. Región Oaxaca: Oaxaca-Istmo y Mixteca-Sierra Norte; iv. Región Chiapas: Palenque, Ocosingo, Pichucalco y Tapachula; v. Región Tabasco-Península: Comalcalco, Teapa, Balancán, Xpujil y Othón P. Blanco; vi. Región Norte: Sinaloa, Chihuahua, Sonora y Durango; vii. Región Centro: Puebla, Tlaxcala, Morelos y Guerrero; viii. Región Occidente: Colima, Nayarit y Michoacán.

Apartado	ROP 2021	ROP 2022	Mod. ROP 2022
4.2. Personal operativo del Programa Sembrando Vida:	Se desglosa el número de personas que forman parte del equipo de operación: 2 Coordinadores(as) Regionales, 29 Coordinadores(as) Territoriales, 15 Especialistas Productivos y Sociales, 430 Facilitadores(as) Comunitarios, 2,150 Técnicos(as) Sociales y 2,150 Técnicos(as) Productivos.	Se actualiza el número de Facilitadores Comunitarios (hasta 451), de Técnicos sociales (hasta 2,255) y Técnicos Productivos (hasta 2,255)	Se actualiza toda la estructura operativa: 3 Coordinadores(as) Regionales, 30 Coordinadores(as) Territoriales, 15 Especialistas Productivos y Sociales, hasta 453 Facilitadores(as) Comunitarios, hasta 2,265 Técnicos(as) Sociales y hasta 2,265 Técnicos(as) Productivos.
5.1. Dispersión de recursos y mecánica del ahorro.	Para ampliar el apartado 3.6.1.1., se establece que de los \$500 de ahorro, \$250 serán para fortalecer el patrimonio familiar y podrá ser retirado a los tres años de haber ingresado al Programa. Los otros \$250.00 se destinarán a la creación de un "Fondo de Bienestar" que podrá administrarse como un fideicomiso privado, para apoyar a los productores con capital de riesgo y para consolidar sus procesos productivos a mediano y largo plazo. Señalándose que para una mejor administración del ahorro programado se constituirá una cooperativa de consumo.	Se mantiene sin cambio el ahorro programado de \$500.00 y el tiempo de retiro, sin embargo, ya no se desglosa el ahorro y el Fondo de Bienestar, quedando el SD en libertad de invertirlo en lo que considere conveniente. Para quienes ingresaron en 2019 y 2020, una vez devuelto todo el ahorro, se suspenderá el ahorro programado y recibirán íntegros los 5 mil pesos. Para quienes ingresaron en 2021 y 2022, el ahorro programado será devuelto hasta junio de 2023, y a partir de julio de 2023, se depositarán los 5 mil pesos íntegros	Se modifica y se especifica que el recurso acumulado por quienes ingresaron de 2019 al 2021 y que fue retenido como ahorro programado, se devolverá en su totalidad a los tres años de haber ingresado al Programa. Y se detalla que para quienes no cubran los tres años de ahorro programado, el acumulado de este se devolverá en junio de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base en ROP 2022 y Mod. ROP 2022 (17 de junio de 2022).

5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

De acuerdo con el CONEVAL, la evaluación de procesos analiza “mediante el trabajo de campo si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión” (CONEVAL, 2017). Esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del PSV, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación.

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

En atención a lo anterior se propuso el siguiente diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo, que considera un análisis documental y un análisis cualitativo.

5.1. Análisis de gabinete

El análisis de gabinete permitió describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se llevan a cabo, así como identificar las limitantes normativas que obstaculizan su gestión.

Este análisis se realizó considerando las siguientes fuentes:

1. La normatividad aplicable
 - i. Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020- 2024
 - ii. Presupuesto de Egresos de la Federación

- iii. Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
- iv. Reglas de Operación del Programa 2019, 2020, 2021 y 2022
- v. Lineamientos de operación del Programa y su modificación
2. Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender
 - i. Análisis exploratorio del diseño de los programas prioritarios de apoyo a productores agropecuarios, 2019-2020.
 - ii. Diagnóstico del Programa Presupuestario Sembrando Vida
3. Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa
4. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa
5. Sistemas de información
6. Evaluaciones del Programa
7. Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora
8. Documentos asociados al diseño
9. Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa
10. La Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020 del PSV, publicada por el CONEVAL
11. Análisis de la Integralidad de la Política de Desarrollo Social 2020, del CONEVAL

5.2. Análisis cualitativo

Se planteó el levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas semiestructuradas, y talleres participativos. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información consideró a los actores que intervienen en la gestión del Programa, tanto a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opera, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas semiestructuradas y/o talleres participativos con actores clave (operadores y beneficiarios) permitió obtener información sobre la

implementación del Programa y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtuvo a partir de la aplicación de estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos que permitió la revisión *in situ* de la implementación del Programa en cada uno de los niveles de ejecución.

5.3. Trabajo de campo

5.3.1. Construcción de la matriz analítica

Para la construcción de la matriz analítica se consideraron tres grupos de criterios: I) Relacionados con la operación y componentes del Programa; II) Relacionados con los objetivos del programa y III) Relacionados con aspectos contextuales, de acuerdo con lo siguiente.

I. Relacionados con la operación y componentes del Programa

Considera aspectos relacionados con la operación del Programa y cuya información se encuentra disponible para la construcción de la matriz analítica (Cuadro 3).

Cuadro 3. Criterios relacionados con la operación y componentes del Programa

No.	Criterio	Aspectos a considerar	Variables	Justificación
1.1	Avance en la cobertura estatal	Entidades que presenten diferente grado de avance en la cobertura y permitan observar la variabilidad de avances en el contexto nacional	Cobertura estatal (CE) estimada como la proporción de la población estatal atendida en función de la población objetivo. El indicador de cobertura se clasificó en tres categorías: alta (cobertura > 50%), media (cobertura entre 20 y 50%) y baja (cobertura <20%)	Una forma de verificar el desarrollo del Programa es a través del avance en sus tres componentes. Al momento de elaborar esta propuesta se cuenta con los datos de población potencial, objetiva y atendida en el cuarto trimestre del ejercicio fiscal 2021. Al analizar la Mecánica operativa del Programa (ROP 2022), se asume que la población atendida tiene una relación directa con los tres componentes: una vez aprobada la participación del beneficiario se activan la entrega de apoyos económicos, el acompañamiento técnico, social y productivo para su implementación y los apoyos en especie para la producción agroforestal. Por tanto, permite identificar el avance en la atención

				de la población objetivo y facilita la selección de entidades por grado de avance
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Con la estimación de la cobertura estatal se encuentra que diez entidades se ubican en la categoría baja, cinco con cobertura media y cinco con cobertura alta (Cuadro 4).

Cuadro 4. Avance en la cobertura estatal del Programa

No.	Entidad federativa	CE	CE categoría	No.	Entidad federativa	CE	CE categoría
1	Puebla	8	Baja	11	San Luis Potosí	22	Media
2	Michoacán	8	Baja	12	Tlaxcala	30	Media
3	Hidalgo	11	Baja	13	Yucatán	34	Media
4	Tamaulipas	13	Baja	14	Morelos	35	Media
5	Oaxaca	16	Baja	15	Quintana Roo	44	Media
6	Veracruz	16	Baja	16	Durango	63	Alta
7	Sinaloa	17	Baja	17	Chihuahua	66	Alta
8	Nayarit	19	Baja	18	Campeche	67	Alta
9	Guerrero	19	Baja	19	Tabasco	90	Alta
10	Chiapas	19	Baja	20	Colima	98	Alta

Fuente: Elaboración propia con información compartida por la Unidad Responsable del Programa Sembrando Vida al CONEVAL.

II. Relacionados con los objetivos del programa

De acuerdo con las ROP 2022 “El Programa atenderá a las/los sujetos agrarios que se encuentren en localidades rurales, priorizando aquellos con población indígena y afroamericana, con rezago social, a fin de lograr una mejoría de ingresos mediante el establecimiento de sistemas agroforestales en sus parcelas” (p. 185). Además, señala la opción de considerar los ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos rural para el caso de los municipios clasificados con bajo y muy bajo grado de Rezago Social. El hecho de que el Programa se concentre en estos territorios es un referente del cumplimiento de sus objetivos. Los criterios, la justificación de su uso y las variables a utilizar se describen en el

Cuadro 5.

Cuadro 5. Criterios relacionados con los objetivos del Programa

No.	Criterio	Aspectos a considerar	Variables	Justificación
2.1	Clasificación del nivel de rezago social en el que se encuentran las entidades federativas	Entidades que presentan diferencias en los niveles de rezago social. El criterio permite visibilizar las diferencias regionales en el país	Posición que ocupa el estado en el ámbito nacional por el Índice de Rezago Social (IRS) fijado por el CONEVAL (2020). El IRS es una medida ponderada que resume en un índice cuatro indicadores de carencias sociales (educación, salud, servicios básicos y calidad y espacios en la vivienda). Permite ordenar a las unidades de observación en las categorías de muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo	Las ROP vigentes priorizan la atención de la población que se dedica a actividades agroforestales con edad mayor o igual a 18 años y que vive en localidades rurales ubicadas en municipios con niveles de rezago social: medio, alto y muy alto. El indicador permite conocer hacia qué territorios canaliza el Programa sus esfuerzos en materia de rezago social y en qué medida la cobertura se alinea con su población objetivo.
2.2	Concentración de la población con ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos	Entidades que presentan variabilidad en la concentración de la población con ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos. El criterio identifica la variabilidad que se presenta en las distintas entidades	Posición que ocupa la entidad en el ámbito nacional por el porcentaje de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos (Ppl) que suma el valor monetario total de la canasta alimentaria más la canasta no alimentaria por persona al mes (CONEVAL, 2020)	Las ROP 2022 señalan que para el caso localidades rurales ubicadas en municipios con rezago social bajo y muy bajo, podrá considerarse a la población con ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos (LPI) rural. Debido a que no se dispone de la desagregación por entidad de este indicador, se utilizó como referente la proporción de población con ingresos inferiores a la LPI. El criterio ayudará a identificar a aquellas entidades en las que se concentra esta población y en qué medida la cobertura se alinea con su población objetivo.

No.	Criterio	Aspectos a considerar	Variables	Justificación
2.3	Concentración de la población indígena en las entidades federativas	Entidades que presenten diferencias en la proporción de población identificada como indígena. Ayuda a identificar la variabilidad de este objetivo en las entidades en las que opera el Programa	Posición que ocupa la entidad por el Porcentaje de población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena (PLI) con relación a la población estatal (INEGI, 2020)	Al igual que los criterios e indicadores anteriores, la condición de población indígena y afrodescendiente tienen prioridad en la atención del Programa (ROP 2022). Dado que del conjunto de entidades que concentran el 80% de la población afrodescendiente en el ámbito nacional (16), siete no participan en el Programa, este indicador no fue considerado. Una situación distinta presenta la población indígena en el ámbito nacional, ya que del conjunto de entidades que concentran el 80% de la población indígena (9), sólo una no participa en el Programa. Esta característica se consideró como criterio para identificar a las entidades de atención prioritaria de acuerdo con los objetivos del Programa

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que el conjunto de indicadores de este apartado guarda cierta relación en su intensidad, es decir, a mayor pobreza, mayor rezago social y mayor proporción de población indígena, y que también tienen relación con la población de interés del Programa, se integraron en un indicador de ponderación (IP), que organiza a las entidades en función de la prioridad de atención a su población y cuyo cálculo se realiza de la forma siguiente:

$$IP = \frac{PpI + IRS + PLI}{3}$$

Los resultados de este indicador se presentan en el

Cuadro 6.

Cuadro 6. Estimación del indicador de ponderación (IP) para el Programa Sembrando Vida

No.	Entidad federativa*	IRS	Grado de rezago social	Posición por IRS	Ppl	Posición por Ppl	PLI	Posición por PLI	IP
1	Chiapas	2.64	Muy alto	1	77.1	1	28.17	2	1
2	Oaxaca	2.59	Muy alto	2	66.3	6	31.18	1	3
3	Guerrero	2.45	Muy alto	3	69.2	3	15.49	4	3
4	Puebla	0.74	Alto	5	70.2	2	9.87	8	5
5	Veracruz	1.14	Muy alto	4	66.4	5	8.60	10	6
6	Yucatán	0.15	Medio	10	55.6	9	23.70	3	7
7	Hidalgo	0.32	Alto	7	50.6	13	12.31	5	8
8	Campeche	0.24	Medio	9	54.8	10	10.45	7	9
9	San Luis Potosí	0.32	Alto	8	53.0	11	8.60	9	9
10	Tabasco	0.08	Medio	11	56.8	8	3.99	12	10
11	Michoacán	0.53	Alto	6	50.4	14	3.45	13	11
12	Tlaxcala	-0.04	Medio	13	66.5	4	2.16	16	11
13	Quintana Roo	-0.32	Bajo	19	52.3	12	11.69	6	12
14	Morelos	-0.13	Bajo	15	61.2	7	2.02	17	13
15	Nayarit	0.04	Medio	12	36.7	17	5.88	11	13
16	Durango	-0.05	Medio	14	47.8	16	2.72	15	15
17	Chihuahua	-0.52	Bajo	21	36.2	18	3.09	14	18
18	Sinaloa	-0.57	Bajo	23	36.2	19	1.23	18	20
19	Tamaulipas	-0.62	Bajo	25	48.4	15	0.67	20	20
20	Colima	-0.69	Bajo	28	34.3	20	0.74	19	22

IRS=Índice de Rezago Social; Ppl=Porcentaje de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos; PLI=Porcentaje de población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena, IP=Indicador de Ponderación

*Las entidades están ordenadas por el valor del IP

Fuente: Elaboración propia.

III Relacionados con aspectos contextuales

Considera a aquellos que elementos que ayudan a la toma de decisiones en el proceso de selección, algunos sólo como indicativos de una situación y otros, como condicionantes para la selección (Cuadro 7 y

Cuadro 8).

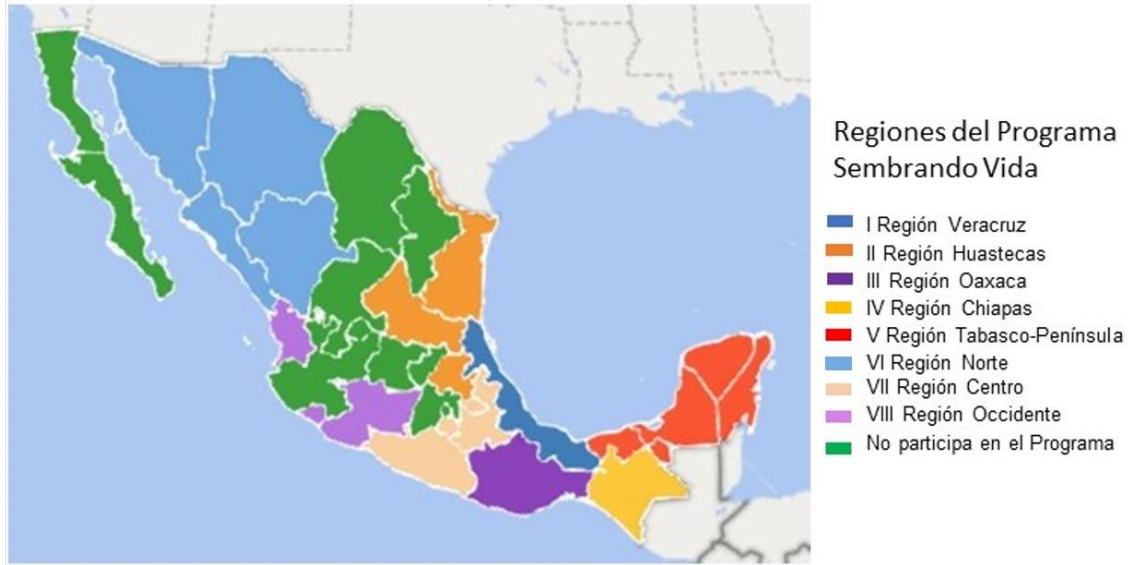
Cuadro 7. Criterios relacionados con aspectos contextuales

No.	Criterio	Aspectos a considerar	Variables	Justificación
3.1	Regionalización	Entidades ubicadas en las categorías regionales definidas por el Programa	Categoría de región definida por el Programa (RP): i. Región Veracruz ii. Región Huastecas iii. Región Oaxaca iv. Región Chiapas v. Región Tabasco-Península vi. Región Norte vii. Región Centro viii. Región Occidente	El uso de este criterio y categoría regional permite observar la variabilidad de los criterios e indicadores señalados hasta ahora, así como identificar y seleccionar entidades pertenecientes a distintas regiones. La razón de buscar esta variabilidad radica en el hecho de que a nivel de personal operativo existe una categoría regional (Coordinadores regionales). La selección de distintas regiones aporta variabilidad a la forma en la que se llevan a cabo los distintos procesos del Programa. En la Figura 3 se presenta la distribución de las ocho regiones.

Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica de esta regionalización se presenta en la Figura 3.

Figura 3. Regionalización de las entidades (Modificaciones a las ROP 2022).



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Criterios relacionados con aspectos contextuales

No.	Criterio	Aspectos a considerar	Variables	Justificación
3.2	Año de incorporación al Programa	Entidades que ingresaron en 2019 y aquellas que ingresaron en los siguientes años	Año de incorporación	El año de incorporación permitirá atender el interés del Programa por conocer la variabilidad en la operación del programa por el año en que las entidades ingresaron al Programa. De las 19 entidades consideradas en los LOP-2019, Hidalgo, San Luis Potosí, Michoacán, Tlaxcala, Morelos, Sinaloa y Tamaulipas tuvieron registros máximos de 5 beneficiarios por entidad. La incorporación de beneficiarios ocurrió a partir de Mayo de 2020.
3.3	Ausencia de procesos electorales que faciliten el trabajo de campo	Entidades que no se encuentren desarrollando procesos electorales en el período mayo-julio de 2021	Veda electoral (VE). La variable otorga el valor de 1 para entidades que no celebran elecciones; y 0 para entidades que celebrarán elecciones (INE, 2022).	La identificación y revisión de este indicador permitirá seleccionar a aquellas entidades que no se encuentren en procesos electorales, evitando contratiempos en el trabajo de campo
3.4	Nivel de seguridad percibido por los pobladores de las entidades	Entidades que presenten la mejor percepción de seguridad con fines de	Porcentaje de población de 18 años y más por entidad federativa, según percepción sobre la seguridad (PS) durante marzo y abril de	El criterio es útil para identificar a las entidades donde se aplicará la muestra, tomando como base al grupo que presente mejores condiciones

		selección de la muestra	2021 (categoría "seguro"). Considera los resultados de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE) del INEGI (2022)	de seguridad percibida por la población
--	--	-------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.1. Matriz analítica para selección de entidades

Con la aplicación del procedimiento anterior se construyó la matriz analítica para la selección de muestra del PSV (Cuadro 9).

Cuadro 9. Matriz analítica para la selección de muestra del PSV

No.	Entidad federativa	CE categoría	RP	Año	VE	PS	IP	Posición por IP
1	Chiapas	Baja	R-IV	2019	1	31	1.3	1
2	Oaxaca	Baja	R-III	2019	0	24	3.0	2
3	Guerrero	Baja	R-VII	2019	1	20	3.3	3
4	Puebla ¹	Baja	R-VII	2019	1	12	5.0	4
5	Veracruz	Baja	R-I	2019	1	15	6.3	5
6	Yucatán	Media	R-V	2019	1	72	7.3	6
7	Hidalgo	Baja	R-II	2019*	0	33	8.3	7
8	Campeche	Alta	R-V	2019	1	43	8.7	8
9	San Luis Potosí	Media	R-II	2019*	1	16	9.3	9
10	Tabasco	Alta	R-V	2019	1	14	10.3	10
11	Michoacán	Baja	R-VIII	2019*	1	17	11.0	11
12	Tlaxcala	Media	R-VII	2019*	1	34	11.0	12
13	Quintana Roo	Media	R-V	2019	0	20	12.3	13
14	Morelos	Media	R-VII	2019*	1	12	13.0	15
15	Nayarit	Baja	R-VIII	2020	1	45	13.3	14
16	Durango	Alta	R-VI	2019	0	37	15.0	16
17	Chihuahua ²	Alta	R-VI	2019	1	24	17.7	17
18	Sinaloa	Baja	R-VI	2019*	1	39	20.0	18
19	Tamaulipas	Baja	R-II	2019*	0	22	20.0	19
20	Colima ³	Alta	R-VIII	2019	1	26	22.3	20

CE=Cobertura Estatal; RP=Región definida por el Programa; VE=Posible Veda Electoral (0= proceso electoral en curso, 1=ausencia de proceso electoral); PS= Percepción de Seguridad; IP=Índice de Ponderación.

¹. Entidad seleccionada para la evaluación de procesos por tener la más alta ponderación de acuerdo a los objetivos del programa y por estar en el grupo de cobertura estatal baja, además corresponde a la entidad en la que se realizarán los tres procesos de evaluación;

². Entidad de reemplazo;

³. Segunda entidad seleccionada por el lugar que ocupa en el IP y por tener una CE superior al 100%.

* Entidades cuyo ingreso está considerado desde el año que se indica, pero que tuvieron registrados menos de cinco beneficiarios en ese año. La mayor parte de sus registros ocurrieron en el año inmediato.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.2. Matriz analítica para selección de municipios

La selección de municipios siguió un procedimiento similar al de entidades, con algunas variantes relacionadas con la disponibilidad de información.

Se utilizaron los mismos criterios para la construcción del IP, es decir, la posición que ocupan los municipios en el ámbito estatal para: Índice de Rezago Social (IRS); Porcentaje de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos (Ppl) y Porcentaje de población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena (PLI).

Los datos de cobertura municipal (CM) se obtuvieron a partir de la información disponible en el Padrón Único de Beneficiarios del Gobierno de México⁸, la cual desglosa por entidad y municipio los nombres de los beneficiarios del programa y el monto de apoyo. Se consideró el listado de beneficiarios compartido por la Unidad Responsable del Programa Sembrando Vida al CONEVAL registrados en febrero de 2022, contabilizándose el número de personas por municipio. Encontrándose para Colima 4,880, para Puebla el registro de 16,111 personas y para la entidad de reemplazo Chihuahua 19,521.

Al no contar con el detalle de la población objetivo a nivel municipal, se tomó como referencia a la población en condición de pobreza por ingresos, calculándose la cobertura como la proporción de personas beneficiadas en función de esta población. Los resultados de cobertura se clasificaron en las mismas categorías (alta > 50%, media entre 20 y 50% y baja < a 20%). Al igual que en el procedimiento desarrollado para entidades, la CM se utiliza para contrastar el avance del Programa.

Del conjunto de criterios relacionados con aspectos contextuales, sólo se consideró el año de incorporación al Programa. Aun cuando en los LOP 2019 se consideró el ingreso de las tres entidades en 2019, se encontró que en Colima los registros de

⁸ Consulta al Padrón Único de Beneficiarios. Gobierno de México.
<https://pub.bienestar.gob.mx/v2/pub/programasIntegrales/16/868>

beneficiarios iniciaron en mayo de 2020, en Puebla en febrero de 2019 y en Chihuahua en mayo de 2020.

Para Colima y Chihuahua se tienen registrados hasta diciembre de 2019, sólo uno y seis beneficiarios para cada entidad, respectivamente. Por lo que la mayoría de los ingresos ocurrieron en 2020, de esta forma los municipios seleccionados y sus reemplazos corresponden al ejercicio 2020.

En Puebla, se identificaron 37 municipios que ingresaron en 2019. En este caso se seleccionó un municipio 2019 y otro 2020. Los reemplazos corresponden también al ejercicio 2020.

Los resultados por entidad se presentan en el Cuadro 10 para Colima con 10 municipios que participan en el Programa, Cuadro 11 para Puebla con 98 municipios y Cuadro 12 para Chihuahua (entidad de reemplazo) con 15 municipios.

Cuadro 10. Matriz analítica para la selección de municipios de la muestra del PSV en el estado de Colima¹

No.	Municipio*	IRS	Grado de rezago social	Posición por IRS	Número de personas en Ppl	Ppl	Posición por Ppl	PLI	Posición por PLI	IP	No. Beneficiarios	CM	CM categoría
1	Tecomán	-0.49	Bajo	2	16,190	42.7	4	1.41	2	2.67	500	3.09	Baja
2	Coquimatlán	-0.65	Bajo	5	4,395	49.6	2	0.89	3	3.33	592	13.47	Baja
3	Ixtlahuacán	-0.42	Bajo	1	858	43.5	3	0.25	8	4.00	447	52.10	Alta
4	Armería	-0.49	Bajo	3	3,724	42.3	5	0.36	6	4.67	326	8.75	Baja
5	Comala	-0.72	Muy bajo	6	4,917	49.8	1	0.28	7	4.67	576	11.71	Baja
6	Cuauhtémoc	-0.88	Muy bajo	7	3,362	36.4	6	3.37	1	4.67	385	11.45	Baja
7	Manzanillo	-1.09	Muy bajo	8	18,948	32.8	7	0.44	4	6.33	810	4.27	Baja
8	Minatitlán	-0.62	Bajo	4	1,095	32.7	8	0.19	10	7.33	344	31.42	Media
9	Colima	-1.16	Muy bajo	9	14,214	31.4	9	0.38	5	7.67	767	5.40	Baja
10	Villa de Álvarez	-1.33	Muy bajo	10	10,114	26.4	10	0.25	9	9.67	163	1.61	Baja

1. El ingreso de Colima al Programa se consideró desde 2019, sin embargo, de acuerdo con el padrón único de beneficiarios en diciembre de 2019 sólo se registró un beneficiario en la entidad perteneciente a Tecomán. A partir de mayo de 2020 se tiene el registro de 3,491 personas en los 10 municipios.

IRS=Índice de Rezago Social; Ppl=Porcentaje de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos; PLI=Porcentaje de población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena, IP=Indicador de Ponderación; CE=Cobertura Municipal.

*Los municipios están ordenados por el valor del IP. En verde los municipios seleccionados y en azul los que se consideran como reemplazos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Matriz analítica para la selección de municipios de la muestra del PSV en el estado de Puebla

No.	Municipio*	IRS	Grado de rezago social	Posición por IRS	Número de Personas en Ppl	Ppl	Posición por Ppl	PLI	Posición por PLI	IP	No. Beneficiarios	CM	CM categoría	Año
1	Tepango de Rodríguez	1.76	Alto	9	3,002	96.2	1	76.6	16	9	13	0.4	Baja	P
2	Olintla	2.41	Muy alto	2	7,279	90.2	23	87.4	7	11	191	2.6	Baja	2019
3	Tepetzintla	1.82	Muy alto	8	6,554	92.3	15	85.6	9	11	270	4.1	Baja	2019
4	Ixtepec	1.68	Alto	11	4,255	92.5	14	87.2	8	11	50	1.2	Baja	2019
5	Hueytalpan	2.09	Muy alto	3	3,364	90.6	21	79.8	14	13	62	1.8	Baja	2019
6	Camocuautila	1.34	Alto	19	1,475	90.6	19	92.8	1	13	36	2.4	Baja	P
7	Chiconcuautla	1.62	Alto	13	9,695	93.1	11	68.6	23	16	50	0.5	Baja	P
8	Teopantlán	1.08	Alto	26	2,456	93.4	9	65.4	25	20	204	8.3	Baja	P
9	Naupan	1.12	Alto	24	5,277	89.4	26	78.6	15	22	47	0.9	Baja	P
10	Tlaola	1.41	Alto	17	11,288	92.1	16	55.8	33	22	117	1.0	Baja	P
11	Atlequizayan	1.01	Alto	29	1,389	87.6	41	91.2	2	24	13	0.9	Baja	P
12	Hueyapan	0.68	Medio	45	6,060	90.0	24	89.2	3	24	136	2.2	Baja	2019
13	Xochitlán de Vicente Suárez	1.26	Alto	23	7,137	88.7	31	70.5	19	24	168	2.4	Baja	2019
14	Acteopan	1.47	Alto	16	1,699	89.5	25	24.7	55	32	2	0.1	Baja	P
15	Huehuetla	1.66	Alto	12	8,378	84.2	74	81.3	13	33	92	1.1	Baja	2019
16	Caxhuacan	0.62	Medio	51	2,285	88.0	37	76.2	17	35	94	4.1	Baja	2019
17	San Felipe Tepatlán	1.60	Alto	15	1,674	84.7	69	60.3	30	38	134	8.0	Baja	2019
18	Tlapacoya	1.07	Alto	27	3,295	87.5	42	32.8	48	39	22	0.7	Baja	P
19	Zautla	1.04	Alto	28	11,123	86.6	52	34.6	46	42	690	6.2	Baja	2019
20	Amixtlán	1.32	Alto	20	2,143	82.7	88	62.5	28	45	57	2.7	Baja	2019
21	Ahuacatlán	1.41	Alto	18	5,085	79.4	116	89.1	4	46	199	3.9	Baja	2019
22	Cuautempan	0.84	Medio	40	4,766	83.3	80	62.3	29	50	29	0.6	Baja	P
23	Pahuatlán	0.62	Medio	52	9,994	85.2	64	45.3	38	51	41	0.4	Baja	P
24	Cuetzalan del Progreso	0.85	Medio	39	25,709	83.1	84	54.8	34	52	535	2.1	Baja	2019
25	Jopala	0.71	Medio	44	5,021	82.8	85	44.4	39	56	445	8.9	Baja	2019
26	Tlacuilotepec	1.01	Alto	30	9,756	84.2	73	13.8	66	56	226	2.3	Baja	P
27	Zoquiapan	0.99	Alto	31	986	79.2	118	69.0	21	57	74	7.5	Baja	2019
28	Atempan	0.31	Medio	72	14,470	87.1	47	29.7	53	57	2	0.0	Baja	P
29	Huatlatlauca	0.58	Medio	54	2,844	82.6	89	59.3	31	58	360	12.7	Baja	P
30	Tochimilco	0.43	Medio	61	11,037	88.0	38	8.7	77	59	169	1.5	Baja	P
31	Pantepec	0.93	Medio	34	8,399	81.5	96	29.9	52	61	494	5.9	Baja	P
32	Zapotitlán de Méndez	0.46	Medio	59	2,446	80.0	106	68.6	22	62	52	2.1	Baja	2019
33	Jonotla	0.51	Medio	57	1,903	80.0	107	54.5	35	66	179	9.4	Baja	2019

No.	Municipio*	IRS	Grado de rezago social	Posición por IRS	Número de Personas en Ppl	Ppl	Posición por Ppl	PLI	Posición por PLI	IP	No. Beneficiarios	CM	CM categoría	Año
34	Xochiapulco	0.88	Medio	37	1,557	79.6	114	32.4	49	67	94	6.0	Baja	2019
35	Santa Catarina Tlaltempan	0.41	Medio	64	305	80.0	108	56.7	32	68	33	10.8	Baja	P
36	Zihuateutla	0.78	Medio	43	5,349	79.6	113	22.6	56	71	321	6.0	Baja	P
37	Acajete	0.04	Bajo	110	35,741	88.5	34	5.6	89	78	228	0.6	Baja	P
38	Tepatlatxco de Hidalgo	- 0.05	Bajo	126	8,519	87.8	39	9.3	74	80	51	0.6	Baja	P
39	Honey	0.28	Medio	78	3,129	83.3	79	6.8	83	80	159	5.1	Baja	P
40	Coatepec	0.65	Medio	48	239	71.1	177	75.9	18	81	11	4.6	Baja	P
41	Tlaxco	1.11	Alto	25	1,894	78.0	129	4.2	97	84	158	8.3	Baja	P
42	Tuzamapan de Galeana	0.28	Medio	79	2,242	77.5	134	43.6	40	84	155	6.9	Baja	2019
43	Ayotoxco de Guerrero	0.31	Medio	71	2,909	78.2	127	21.8	58	85	85	2.9	Baja	2019
44	Tetela de Ocampo	0.33	Medio	69	11,591	78.6	124	16.6	63	85	368	3.2	Baja	2019
45	Chignautla	0.21	Medio	92	12,724	80.7	100	10.1	71	88	196	1.5	Baja	2019
46	Calpan	- 0.08	Bajo	131	6,704	84.2	72	12.6	67	90	36	0.5	Baja	P
47	Nauzontla	0.44	Medio	60	1,167	75.9	148	17.3	62	90	35	3.0	Baja	2019
48	Zacapoxtla	0.17	Medio	97	21,977	77.6	132	30.9	50	93	370	1.7	Baja	2019
49	Ixtacamaxtitlán	0.51	Medio	58	9,134	75.9	149	9.3	73	93	752	8.2	Baja	2019
50	Atzitzintla	0.55	Medio	55	5,829	92.7	13	0.0	217	95	38	0.7	Baja	P
51	Jalpan	0.86	Medio	38	4,688	72.2	169	7.2	82	96	309	6.6	Baja	P
52	Atzitzihuacán	0.25	Medio	82	6,527	87.0	49	0.5	164	98	304	4.7	Baja	P
53	Hueytamalco	0.23	Medio	89	10,249	79.0	121	5.7	88	99	291	2.8	Baja	2019
54	Francisco Z. Mena	0.38	Medio	65	7,371	75.8	150	5.5	90	102	327	4.4	Baja	P
55	Tenamapulco	0.65	Medio	47	1,742	67.2	195	16.3	64	102	174	10.0	Baja	2019
56	Santa Isabel Cholula	0.24	Medio	87	4,915	82.5	91	1.1	138	105	35	0.7	Baja	P
57	Cuautinchán	0.18	Medio	95	5,024	79.8	110	1.7	121	109	149	3.0	Baja	P
58	Nealtican	- 0.37	Bajo	173	4,872	84.6	70	6.7	84	109	26	0.5	Baja	P
59	Cañada Morelos	0.25	Medio	83	8,325	84.8	68	0.3	182	111	2	0.0	Baja	P
60	San Nicolás de los Ranchos	- 0.06	Bajo	128	4,983	86.2	56	0.8	152	112	95	1.9	Baja	P
61	Aquixtla	0.29	Medio	77	3,023	73.7	161	4.0	99	112	122	4.0	Baja	P
62	San Diego la Mesa Tochimiltzingo	0.24	Medio	86	534	80.1	104	0.7	153	114	152	28.5	Media	P
63	Yaonáhuac	- 0.03	Bajo	122	2,443	69.3	185	45.6	37	115	48	2.0	Baja	2019
64	Acateno	0.41	Medio	63	2,515	70.8	179	2.2	116	119	18	0.7	Baja	2019
65	Xiutetelco	0.27	Medio	80	13,639	77.0	137	1.0	144	120	189	1.4	Baja	2019
66	Tianguismanalco	- 0.19	Bajo	153	6,570	79.3	117	3.5	103	124	43	0.7	Baja	P
67	Zacatlán	- 0.29	Bajo	162	28,891	76.5	144	10.8	70	125	212	0.7	Baja	P
68	San Jerónimo Tecuanipan	- 0.12	Bajo	140	2,938	81.5	95	1.0	145	127	3	0.1	Baja	P

No.	Municipio*	IRS	Grado de rezago social	Posición por IRS	Número de Personas en Ppl	Ppl	Posición por Ppl	PLI	Posición por PLI	IP	No. Beneficiarios	CM	CM categoría	Año
69	Chiautzingo	- 0.46	Bajo	182	9,492	85.7	62	1.1	137	127	26	0.3	Baja	P
70	Tlatlauquitepec	- 0.17	Bajo	150	17,103	71.4	173	18.0	61	128	213	1.2	Baja	2019
71	Huachinango	- 0.30	Bajo	164	33,657	73.7	162	20.6	59	128	133	0.4	Baja	P
72	Venustiano Carranza	- 0.09	Bajo	137	10,875	74.4	155	3.0	108	133	294	2.7	Baja	2019
73	Ocoatepec	- 0.02	Bajo	119	1,670	69.5	184	3.9	100	134	5	0.3	Baja	P
74	Xicoteppec	- 0.21	Bajo	156	27,977	75.8	152	3.7	102	137	467	1.7	Baja	P
75	Tlaltenango	- 0.60	Bajo	194	3,390	84.6	71	0.5	166	144	23	0.7	Baja	P
76	Cuyoaco	- 0.20	Bajo	154	5,429	73.9	159	1.6	122	145	205	3.8	Baja	2019
77	Tepeyahualco	- 0.05	Bajo	125	6,975	79.8	112	0.2	199	145	582	8.3	Baja	P
78	Huaquechula	- 0.03	Bajo	121	10,894	76.4	145	0.4	175	147	29	0.3	Baja	P
79	Tlahuapan	- 0.43	Bajo	179	14,653	83.2	83	0.3	187	150	196	1.3	Baja	P
80	Esperanza	- 0.21	Bajo	155	5,542	83.3	81	0.1	215	150	1	0.0	Baja	P
81	Juan Galindo	- 0.81	Muy bajo	209	2,999	71.1	176	11.5	68	151	18	0.6	Baja	P
82	Libres	- 0.39	Bajo	177	10,642	72.8	165	1.6	124	155	377	3.5	Baja	2019
83	Nopalucan	- 0.15	Bajo	146	12,385	77.9	130	0.2	196	157	189	1.5	Baja	P
84	Oriental	- 0.29	Bajo	163	6,171	75.8	151	0.5	162	159	196	3.2	Baja	P
85	Amozoc	- 0.64	Bajo	197	38,830	72.8	166	2.0	117	160	42	0.1	Baja	P
86	Zaragoza	- 0.66	Bajo	199	4,443	67.7	192	4.6	93	161	44	1.0	Baja	2019
87	Chignahuapan	- 0.32	Bajo	169	20,581	74.1	157	0.5	165	164	780	3.8	Baja	P
88	Tecali de Herrera	- 0.51	Bajo	188	8,531	77.4	135	0.5	171	165	153	1.8	Baja	P
89	Teziutlán	- 0.76	Muy bajo	208	21,530	61.6	206	6.4	86	167	15	0.1	Baja	2019
90	Atlixco	- 0.66	Bajo	198	38,923	68.0	191	2.4	112	167	290	0.7	Baja	P
91	Tepeaca	- 0.43	Bajo	178	29,521	77.2	136	0.3	190	168	106	0.4	Baja	P
92	San Salvador el Verde	- 0.70	Bajo	204	10,070	77.9	131	0.3	181	172	111	1.1	Baja	P
93	Huejotzingo	- 0.83	Muy bajo	210	28,544	69.2	186	1.3	129	175	76	0.3	Baja	P
94	San Martín Texmelucan	- 0.92	Muy bajo	212	53,298	76.5	143	0.5	174	176	189	0.4	Baja	P
95	San Matías Tlalancaleca	- 0.68	Bajo	203	8,031	79.4	115	0.2	211	176	110	1.4	Baja	P
96	Puebla	- 1.13	Muy bajo	215	281,559	53.0	217	3.0	107	180	233	0.1	Baja	2019
97	Teotlalco	- 0.26	Bajo	160	1,138	68.6	190	0.2	194	181	1	0.1	Baja	P
98	Ahuazotepec	- 0.61	Bajo	195	2,871	65.4	201	0.6	155	184	165	5.7	Baja	P

IRS=Índice de Rezago Social; Ppl=Porcentaje de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos; PLI=Porcentaje de población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena, IP=Indicador de Ponderación; CE=Cobertura Municipal. P=Municipios que ingresaron en año posterior al 2019

* Los municipios están ordenados por el valor del IP. En verde los municipios seleccionados y en azul los municipios para reemplazo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Matriz analítica para la selección de municipios de la muestra del PSV en el estado de Chihuahua¹ (reemplazo)

No.	Municipio	IRS	Grado de rezago social	Posición por IRS	Número de personas en Ppl	Ppl	Posición por Ppl	PLI	Posición por PLI	IP	No. Beneficiarios	CM	CM categoría
1	Batopilas	6.83	Muy alto	1	9,051	93.0	1	52.89	2	1.33	115	1.27	Baja
2	Morelos	3.41	Muy alto	4	4,119	81.3	2	28.87	7	4.33	927	22.51	Media
3	Balleza	3.33	Muy alto	5	6,759	65.1	9	44.92	3	5.67	1159	17.15	Baja
4	Guachochi	2.94	Muy alto	9	20,107	71.5	7	52.92	1	5.67	2954	14.69	Baja
5	Guadalupe y Calvo	3.26	Muy alto	7	22,830	77.2	5	33.07	6	6.00	2931	12.84	Baja
6	Urique	3.89	Muy alto	2	5,529	60.0	11	43.51	5	6.00	1591	28.78	Media
7	Carichí	3.49	Muy alto	3	2,494	55.8	12	44.44	4	6.33	1127	45.19	Media
8	Maguarichi	3.29	Muy alto	6	652	78.0	4	15.21	10	6.67	2	0.31	Baja
9	Guazapares	1.86	Muy alto	11	3,217	68.2	8	23.35	8	9.00	618	19.21	Baja
10	Bocoyna	0.92	Medio	12	9,799	73.0	6	13.28	11	9.67	223	2.28	Baja
11	Chínipas	1.90	Muy alto	10	1,543	53.7	15	12.01	13	12.7	811	52.56	Alta
12	Dr. Belisario Domínguez	-0.38	Bajo	23	336	39.7	29	5.52	18	23.3	195	58.04	Alta
13	Temósachic	0.19	Medio	16	693	36.7	40	6.07	15	23.7	584	84.27	Alta
14	El Tule	-0.34	Bajo	21	194	39.1	31	2.06	27	26.3	144	74.23	Alta
15	Madera	-0.63	Bajo	31	5,195	53.8	14	1.31	36	27.0	400	7.70	Baja

¹ El ingreso de Chihuahua al Programa se consideró desde 2019, sin embargo, de acuerdo con el padrón único de beneficiarios en diciembre de 2019 sólo se registraron seis beneficiarios en la entidad, pertenecientes a cinco municipios. A partir de mayo de 2020 se tiene el registro de 3,491 personas.

IRS=Índice de Rezago Social; Ppl=Porcentaje de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos; PLI=Porcentaje de población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena, IP=Indicador de Ponderación; CE=Cobertura Municipal.

*Los municipios están ordenados por el valor del IP. En verde los municipios seleccionados.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.3. Entidades y municipios seleccionados

Como resultado de la matriz analítica estatal y municipal se seleccionaron los estados de Puebla y Colima (Cuadro 13), ambas entidades permitirán observar los contrastes tanto en población objetivo como en avances en la operación del programa, incluido el año de ingreso. Puebla es una entidad prioritaria para los objetivos del Programa, sin embargo, su cobertura estatal es menor al 10%. Por su parte Colima, está en el último lugar del IP y su cobertura estatal está por alcanzar su población objetivo (98.4%).

Con base en los resultados obtenidos, en las entidades seleccionadas se cumplen los siguientes preceptos: i. Se consideran entidades de distinta región; ii. Se considera el contraste de avance bajo y alto en cobertura, así como de ponderación en la población objetivo y, iii. Ninguna de las entidades tiene procesos electorales en curso. Como entidad de reemplazo se seleccionó a Chihuahua que en términos de cobertura e IP tiene un comportamiento similar a Colima.

Cuadro 13. Actividades para desarrollar durante la evaluación de procesos

Clave Entidad	Entidad/ Región	Clave Municipio	Municipio	Tipo	Descripción
21	Puebla R-VII	21180	Tlahuapan	Transversal	Entidad y municipio en el que coinciden los tres programas: transversal
		21044	Cuyoaco	Sólo PSV	Entidad y municipio sugerido
06	Colima R-VIII	06009	Tecomán	Sólo PSV	Entidad y municipio sugerido
		06006	Ixtlahuacán	Sólo PSV	Entidad y municipio sugerido
08	Chihuahua R-VI	08008	Batopilas	Reemplazo	Entidad y municipios sugeridos como reemplazo
		08007	Balleza	Reemplazo	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por CONNEVAL.

En la

Figura 4 se enlistan las entidades y municipios que se sugieren para realizar el trabajo de campo para la Evaluación de Procesos de los tres Programas prioritarios al Campo. Como se mencionó con anterioridad, el estado de Puebla se considera como transversal para evaluar los tres Programas, mientras que Colima, como

entidad a evaluar sólo el Programa Sembrando Vida, a nivel de municipio, se consideran Tlahuapan y Cuyoaco (reemplazos Tepeaca y Tepeyahualco), para la primera entidad, mientras que Tecomán, Ixtlahuacán (reemplazos Coquimatlán y Minatitlán), para la segunda.

Figura 4. Identificación de unidades de análisis (Estados / Municipios)



Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.4. Muestra de actores entrevistados

Una vez identificadas las entidades y los municipios sugeridos para realizar el levantamiento de información en campo, se realizó un análisis para ubicar a los diferentes actores que participan en la operación de Programa, tanto en las Direcciones Generales como en las entidades federativas, determinando la muestra de actores involucrados. En el Cuadro 14, se presenta esta muestra, con el detalle de actores entrevistados, el tipo de instrumento sugerido y el número de aplicaciones realizadas.

Cuadro 14. Muestra de actores involucrados

Actor	Tipo de Instrumento	Número de Aplicaciones
Directores (as) Generales a nivel Oficinas Centrales y Directores de área	Entrevista a profundidad	6 Direcciones Generales
Coordinador (a) territorial	Entrevista a profundidad	2 (1 por estado)
Facilitadores (as)	Entrevista a profundidad	2 (1 por Estado)
Técnicos (as) social / Productivo	Entrevista a profundidad	4 Binomios (2 por Estado)
Beneficiarios (as)	Taller participativo	4 CAC (2 por Estado)
Programa	Guía de observación	(2 por Estado)

Fuente: Elaboración propia.

Aunque inicialmente se consideró la posibilidad de utilizar la técnica de *focus group* para el trabajo de campo con los beneficiarios, se optó por realizar talleres participativos dado el número de integrantes de las CAC que atendieron la convocatoria realizada por el personal del Programa. Esta opción permitió desarrollar actividades que facilitaron el análisis y reflexión sobre los procesos desarrollados en los territorios y las comisiones en las que participan como miembros de la CAC.

Finalmente fue posible realizar 16 entrevistas a profundidad con personal de las Direcciones Generales y personal operativo en los territorios y cuatro talleres participativos.

5.3.2. Instrumentos de recolección de información a aplicar

Los instrumentos de recolección se presentan en el Anexo XI.

5.3.3. Cronograma de actividades

En el Cuadro 15, se describen las principales actividades realizadas para la evaluación, mismas que de manera más detallada, se presentan en el Cuadro 16.

En suma, se desarrollaron 19 actividades secuenciadas, las cuales, en principio se alinearon a los tiempos destinados para su desarrollo, no más de 14 semanas para el diseño y obtención de los tres entregables indicados.

Cuadro 15. Descripción de las principales actividades desarrolladas.

Actividades	Descripción
Acopio de bases de datos e información para la evaluación.	En esta etapa se recabó toda la información, documentos y bases de datos de fuentes oficiales, suficiente para realizar el estudio de evaluación.
Minería de datos y Sistematización.	Consistió en la revisión, organización, consolidación y análisis de información (documentos - bases de datos) con el fin garantizar que se contaba con la información y estructura adecuadas para su análisis. Se aseguró la confiabilidad de la información identificado posibles inconsistencias de información y dando como resultado una base “limpia” y documentos adecuados para el análisis.
Precisión de metodología	A partir de la información obtenida del análisis de gabinete, se precisó el análisis con el diseño de indicadores de evaluación, precisión de métodos de análisis para relación entre variables, y el mapeo de actores involucrados en los apartados de evaluación. Además, se determinó la muestra analítica.
Identificación de actores clave para la realización de entrevistas.	Con el fin de contar con elementos complementarios a los recabados en los instrumentos de colecta de información, en esta fase del estudio se elaboró un listado de actores clave a entrevistar, precisando el rol o función que desempeñan en la operación del Programa.
Realización de entrevistas a actores con diversos roles en la operación del Programa	Se aplicaron entrevistas enfocadas a las funciones y participación de cada uno de los actores identificados para obtener información relevante, enfocándose en las características de la operación, funciones, fortalezas de la colaboración e identificación de áreas de mejora, entre otros aspectos.

Actividades	Descripción
Análisis de datos y diseño del Entregable 1	En esta fase se analizó la información relativa a la descripción del Programa, así como la determinación del diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.
Análisis de datos y diseño del Entregable 2	En esta fase se analizó la información relativa a la descripción y análisis de los procesos del Programa, análisis de la articulación operativa de los tres programas, así como lo de hallazgos y resultados. La mayor parte de los resultados se sustentan en la información obtenida en fase de campo.
Análisis de datos y diseño del Entregable 3	Integración del Estudio de Evaluación

Fuente: Elaboración propia.

La agenda del trabajo de campo se incluye en el Anexo X.

Cuadro 16. Actividades generales desarrolladas durante la evaluación de procesos

id	Actividad	Resultado o descripción del producto o entregable	Mes / Semanas																				
			Abr.	Mayo				Junio					Julio				Agosto					Sep.	
			4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Vigencia del Servicio																							
1	Reunión inicial con el área requirente de CONEVAL	Presentación de equipo evaluador y objetivo de la Evaluación																					
2	Análisis de gabinete inicial	Recopilación, organización, sistematización y análisis de la información inicial de los Programas																					
3	Definir criterios y determinar muestra analítica por Programa, considerando modalidad, componente y/o tipos de apoyo	Muestra de análisis																					
4	Selección de fuentes de información	Identificación y mapeo de documentación y actores relevantes por programa																					
5	Diseño de instrumentos de colecta de información con base en información del CONEVAL	Instrumentos de colecta de información																					
6	Diseño de cronogramas y agendas específicas por Programa, así como formatos de consentimiento para las actividades de trabajo de campo	Cronogramas, agendas y formatos de consentimiento para el trabajo de campo																					

id	Actividad	Resultado o descripción del producto o entregable	Mes / Semanas																				
			Abr.	Mayo				Junio					Julio				Agosto					Sep.	
			4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
7	Diseño y redacción del Primer Entregable	Integración del Entregable 1																					
		Cumplimiento del Entregable 1 del Programa S287: Sembrando Vida																					
8	Validación por parte del área requirente del Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	Validación de instrumentos de colecta de información, cronogramas, agendas de trabajo y formatos de consentimiento																					
9	Capacitación del personal de trabajo campo	Evidencias de formación del personal de trabajo de campo																					
10	Levantamiento de información de campo	Aplicación de entrevistas a beneficiarios, operadores, actores, funcionarios, tanto a nivel central como de corte local y estatal.																					
11	Monitoreo y validación de información recabada en campo	Sistema de monitoreo: Instrumentos de seguimiento y validación de colecta de información																					
12	Supervisión del trabajo de campo por el área requirente	Validación de trabajo de campo																					
13	Minería de datos	Diseño y captura de información en Bases																					

id	Actividad	Resultado o descripción del producto o entregable	Mes / Semanas																				
			Abr.	Mayo				Junio					Julio				Agosto					Sep.	
			4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
		de Datos en formato editable																					
14	Reunión intermedia con el área requirente	Revisión de avances del Proyecto																					
15	Sistematización y análisis de la información recolectada	Armonización de información, cuadro de salida y construcción de anexos																					
16	Diseño, desarrollo y entrega del Entregable 2	Análisis y construcción del apartado: Descripción y análisis de los procesos del Programa																					
		Análisis y construcción del apartado: Análisis de la articulación operativas del Programa																					
		Análisis y construcción del apartado: Hallazgos y resultados																					
		Cumplimiento del Entregable 2 del Programa S287: Sembrando Vida																					
17	Integración del Informe Final, Entregable 3, el cual contiene al menos los siete apartados descritos en los Términos de Referencia	Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida																					
		Documento en PowerPoint:																					

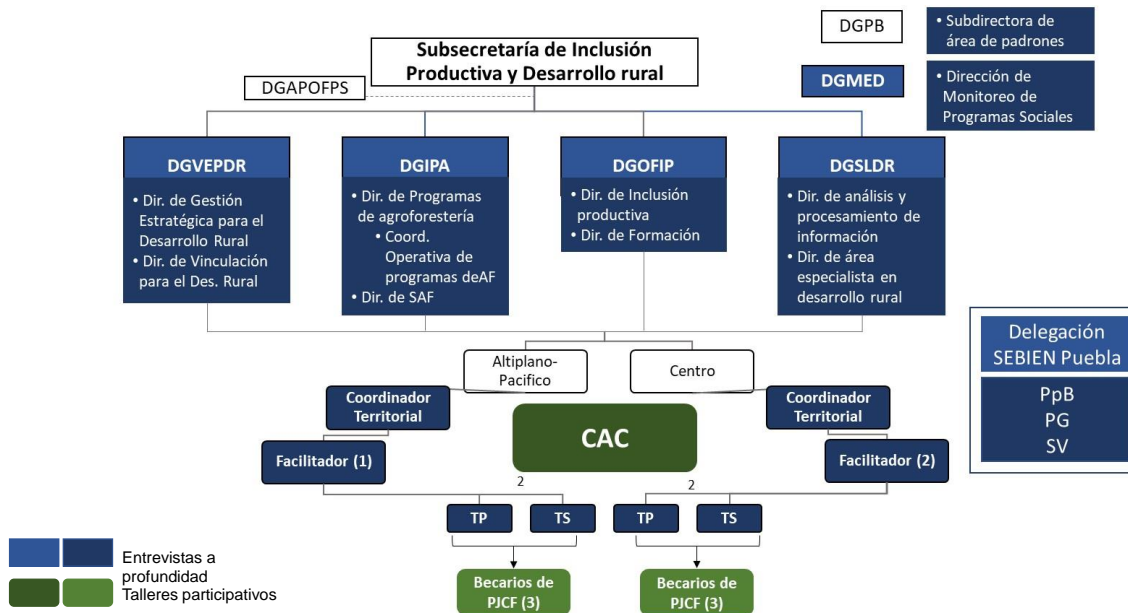
id	Actividad	Resultado o descripción del producto o entregable	Mes / Semanas																				
			Abr.	Mayo				Junio					Julio				Agosto					Sep.	
			4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
		Presentación ejecutiva de resultados																					
18	Reunión final con el área requirente	Presentación de los principales resultados de la Evaluación de Procesos																					
19	Retroalimentación y atención de observaciones a los Entregables	Cumplimiento del Servicio: Entregables revisados y validados																					

Fuente: Elaboración propia.

Los actores e instrumentos aplicados se esquematizan en la .

Figura 5.

Figura 5. Actores e instrumentos aplicados en el trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia.

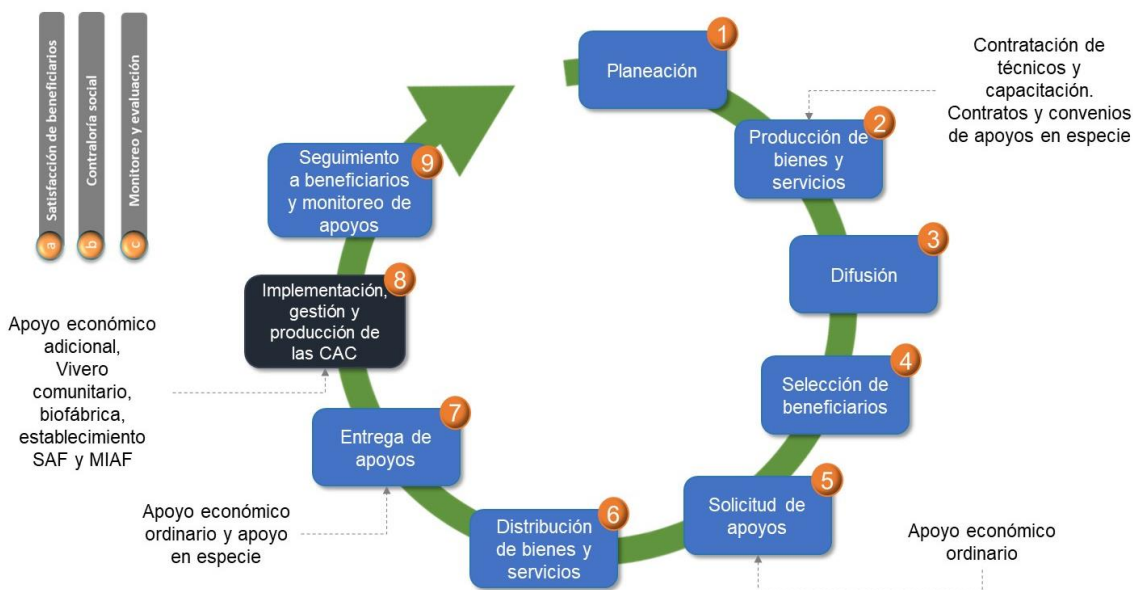
5.3.4. Formato de consentimiento informado para Participar en Evaluaciones de Procesos

El formato de consentimiento informado que se utilizó durante la evaluación se incluye en el Anexo XI.

6. Descripción y análisis de los procesos del Programa

En este apartado se realiza una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso (Figura 6) que se lleva a cabo en el Programa Sembrando Vida (PSV), utilizando tanto la información recabada en campo como la que se establece en la normatividad vigente.

Figura 6. Mapa de procesos identificados en el PSV.



Fuente: Elaboración propia.

La información proviene de entrevistas a profundidad desarrolladas con personal de las cuatro Direcciones Generales (DG) relacionadas directamente con la operación del Programa⁹, dos que tienen incidencia en otros programas de la Secretaría¹⁰, así como entrevistas desarrolladas en campo con personal operativo de los estados de Puebla y Colima (Coordinadores territoriales, Facilitadores y Binomios Técnicos - BT-) y talleres participativos con dos CAC de Puebla y dos de Colima, tal como se

⁹ Dirección General de Vinculación y Estrategias de Programas de Desarrollo Rural (DGVEPDR); Dirección General de Instrumentación de Programas de Agroforestería (DGIPA); Dirección General de Organización, Formación e Inclusión Productiva (DGOFIP); Dirección General de Seguimiento y Logística para el Desarrollo Rural (DGSLLDR).

¹⁰ Dirección General de Padrones de Beneficiarios (DGPB) y Dirección General de Monitoreo y Evaluación para el Desarrollo (DGMED).

esquematisó en la Figura 5. Lo que se describe a continuación corresponde por tanto a lo observado y señalado por los actores de los casos analizados.

El apartado se desarrolla para los procesos identificados en la **Figura 6**. Al respecto se señala que del mapa sugerido por el CONEVAL que incluye ocho procesos, y de lo observado en el trabajo de campo, se realizaron algunos ajustes relacionados con el orden en el que se presentan los procesos de producción de bienes y servicios (en el que se incluye la contratación y capacitación de los técnicos y las actividades relacionadas con el establecimiento de contratos y convenios para la adquisición de los apoyos en especie) y la selección de beneficiarios, considerándose además la inclusión de un nuevo proceso denominado “Implementación, gestión y producción de la CAC” en el que se realizan actividades que contribuyen al logro de los objetivos del Programa, tales como la producción de planta en viveros comunitarios, la producción de biofertilizantes y el establecimiento de los sistemas agroforestales.

Aunque se considera que difusión y selección de beneficiarios forman parte de un mismo objetivo y se plasman así en un flujograma, estos se tratan de forma independiente. En los procesos que corresponde, se establecieron diferencias para las unidades que iniciaron su operación en el 2019 y las que ingresaron en 2020.

6.1. Proceso de planeación

Se identificó un ejercicio de planeación macro que da dirección al Programa, el cual toma como base lo establecido en las Reglas de Operación 2022 (ROP 2022) y sus modificaciones (ROP.Mod-2022), y constituye la base sobre la cual operan las distintas DG. También se observó una planeación a nivel micro en el ámbito territorial que sigue una directriz vertical que va de las DG hacia las CAC, la cual se revisa, adapta y consensa con los Sujetos de derecho (SD)¹¹.

¹¹ En el desarrollo de este documento y en el marco del Programa Sembrando Vida se considerarán como sinónimos los términos Sujetos de derecho, Sembradores y beneficiarios.

6.1.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Los aspectos centrales que se señalan en las ROP 2022 y sus modificaciones hacen referencia a los objetivos del Programa. De esta forma, la planeación con fines estratégicos retoma los instrumentos que aportan las ROP para el logro de estos objetivos, desde la selección de los posibles beneficiarios, los tipos y montos de apoyo, la mecánica operativa hasta los gastos de operación, entre otros.

En el mismo sentido, se incorporan otros instrumentos tales como los lineamientos de operación (DOF, 2019a) emitidos previo a la publicación de las primeras ROP, y los manuales de operación que fueron remitidos en mayo de 2022 al personal de la SEBIEN¹².

Se suma a esta planeación estratégica la medición de avances a través de los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultado (MIR), cuyo registro inició en 2019, sin embargo, han evolucionado modificándose año con año. Actualmente opera la MIR 2022 con valores reportados a junio de 2022 y se encuentran en revisión para su mejora la propuesta de MIR 2023.

Este conjunto de instrumentos proporciona la información que da sustento a la planeación estratégica macro a la que se suman las seis DG involucradas y a la que se realiza en los territorios por el personal operativo en conjunto con los beneficiarios

6.1.1.1. Planeación macro

Corresponde a la planeación que realizan las cuatro DG que inciden directamente en la operación del Programa, dentro de las cuales se consideran como funciones sustantivas las que se definen en las DG de Instrumentación de Programas de

¹² Los manuales de procedimientos se encuentran aprobados y publicados en la página de la Normateca de la Secretaría: <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/organizacion-249782>

Agroforestería (DGIPA) y de Organización, Formación e Inclusión Productiva (DGOFIP).

Estos ejercicios de planeación se realizan antes de que concluya el ejercicio fiscal. Aunque están orientados a definir las directrices de lo que se realizará en los territorios, también contribuyen a la realización de actividades relacionadas con los compromisos asumidos por la Secretaría para la definición de las ROP, la Matriz de Indicadores de Resultados, los manuales de procedimientos, etc. De acuerdo con el tema de que se trate, se considera la participación de las DG, ejemplo de ello se encuentra en la DGIPA que revisa los aspectos relacionados con el establecimiento de sistemas agroforestales, desde lo que se establece o modifica en las ROP, hasta la definición de los indicadores que alimentan la MIR, incluyendo su construcción y la determinación de las fuentes de información. Además de lo relacionado con los manuales de procedimiento relacionados con su área de atención.

La planeación macro es retomada por el personal operativo en los territorios a fin de que se revisen y adapten a las condiciones de cada una de las CAC. En cierto sentido, los avances en campo van orientando a la vez la planeación de las DG, ya que, por ejemplo, para un territorio de nuevo ingreso el Programa debe realizar todas las actividades que implica el inicio de operaciones, o en su caso, en los territorios de seguimiento, las prioridades cambian de acuerdo con los avances que se tengan.

Un elemento relevante en la operación del Programa se refiere a la definición de la cobertura. Al respecto, las ROP 2022 y sus modificaciones señalan en el apartado 3.1 Cobertura y en el 4. Mecánica operativa, las entidades y territorios en las que opera PSV. A partir de las modificaciones de las ROP 2022 son 21 las entidades que forman parte de la cobertura.

6.1.1.1.1 Coordinación de planeación

La DG de Vinculación y Estrategias de Programas de Desarrollo Rural (DGVEPDR) es la responsable de coordinar las actividades de planeación de las cuatro DG. El

marco general (directrices) lo establece la Secretaría y tiene como base el establecimiento de los SAF y MIAF y el fortalecimiento de la organización comunitaria, que se materializa en las CAC.

A partir de estos dos elementos desarrollados por la DGIPA y la DGOFIP se establece una planeación cuatrimestral de manera regional, en la que se definen actividades por eje estratégico: sociocultural, socioeconómico y socioambiental. Los recursos necesarios para el desarrollo de estas actividades son gestionados por la DG de Seguimiento y Logística para el Desarrollo Rural y Productivo (DGSLDRP).

6.1.1.1.2 Establecimiento de los SAF

La DGIPA busca que cada Sembrador(a) del Programa, establezca su SAF en 2.5 hectáreas funcionales y acorde a sus condiciones ambientales y culturales. Tiene la responsabilidad técnica de implementar los SAF con apoyo de sus tres áreas que se encargan del diseño, la operación, el seguimiento y la capacitación para este fin.

Los ejercicios de planeación que realiza el área toman en consideración las directrices del Programa y los avances que se tienen en los territorios. Con el personal operativo y los Sembradores desarrolla el proceso de planeación regional o por rutas¹³, considerando la definición de especies y las necesidades de capacitación.

La Dirección cuenta con planeaciones regionales al menos semestrales y anuales que quedan asentadas en actas de trabajo. Como DG desarrolla sus propias capacitaciones que se suman a las gestionadas con diferentes actores.

Un aspecto que involucra a esta DG y que será retomado en apartados subsecuentes por su incidencia en otros procesos, se refiere al establecimiento de planta en parcela. De acuerdo con lo establecido en las ROP vigentes apartado 3.6.2.1 Plantas y semillas, el programa agroforestal en las unidades de producción,

¹³ El término hace referencia a los territorios que comparten características agroclimáticas y socioculturales.

se establecerá de acuerdo con la vocación productiva de la región y al sistema agroforestal diseñado conjuntamente entre la/el sujeto de derecho y el Técnico Productivo.

Sin embargo, en el trabajo de campo se señaló que las metas se establecen en el nivel central y deben acordarse con los SD. También se identificó que se han aumentado las metas ya definidas. Dichos cambios han traído como consecuencia preocupaciones en los SD por el desconocimiento de la forma en la que se atenderá la demanda de agua en los predios, así como la estimación de estos requerimientos por tipo de cultivo y el establecimiento que se está haciendo en parcelas que no cuentan con abasto de agua.

Este aspecto cobra relevancia en ambos tipos de planeación señalados. En el nivel micro por las posibilidades que tendría el Programa de dirigir recursos del apoyo económico adicional para este fin, o bien los acuerdos o convenios que podrían firmarse con otras instancias para tal efecto, como ha ocurrido en una de las entidades visitadas en la que ya se trabaja con proyectos de captación de agua, además de dirigir capacitaciones futuras al conocimiento de prácticas de conservación de suelo y agua. Y en el nivel micro la aplicación de estas nuevas directrices de manera conjunta con los técnicos y con los miembros de las CAC.

6.1.1.1.3 Fortalecimiento de la organización comunitaria

Por su parte, la DGOFIP realiza su ejercicio de planeación a partir de dos metas estratégicas: el establecimiento de los SAF y la consolidación de la CAC.

Es en el comité de la CAC y en las comisiones donde se busca fortalecer la autogestión, es decir, cómo construir CAC que no dependan de la presencia de un técnico y que tracen sus propios objetivos y metas. En esta idea tienen un papel importante los técnicos sociales para fortalecer la autonomía en la toma de decisiones junto al uso adecuado y consciente de todo lo que llega a la CAC.

Para el ejercicio de planeación de esta DG se señalan algunas directrices a los coordinadores territoriales (CT) y facilitadores, para que se analicen en reuniones regionales y después se socialicen con los técnicos, quienes a su vez deben hacer el ejercicio de análisis y toma de acuerdo con las CAC. Pasado un tiempo de entre 2 a 3 semanas personal de la Dirección se reúne nuevamente con CT y Facilitadores para recoger las impresiones de las CAC. De esta forma el ejercicio de planeación va de la DG hacia los territorios y regresa con las opiniones y resultados de las CAC.

A nivel de técnicos y beneficiarios pudo verificarse este ejercicio de planeación con la diferencia de que se le da más peso al establecimiento de las SAF. Como se señala en apartados subsecuentes, las actividades en las CAC están centradas en la producción de planta y su establecimiento en parcelas, por lo que los aspectos relacionados con las CAC y otros de tipo social, no se definen con claridad.

6.1.1.1.4 Gestión y distribución de recursos

La DGSLDRP es el área administrativa de la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural. Actúa como un enlace administrativo, es decir, es la parte gestora de la distribución de los recursos ante la Unidad de Administración y Finanzas de la Secretaría. Tiene cuatro áreas, 1) recursos humanos, que ve lo relacionado con el personal, 2) recursos materiales, encargada de la contratación de adquisiciones y la prestación de servicios; 3) materia financiera, en que se lleva el control presupuestal; y 4) la parte sustantiva a través del área de núcleo, que es la base para la entrega del subsidio a los beneficiarios.

La Dirección inicia su planeación con una propuesta de anteproyecto de presupuesto de egreso que considera lo programado para el ejercicio fiscal subsecuente y se define a nivel mensual por capítulo de gasto y por partida presupuestaria. Dicha propuesta debe contar con aprobación del Congreso, en cuyo caso se retoma por la Dirección para hacer los ajustes en el calendario de presupuesto de acuerdo con las necesidades definidas en el Programa.

Además de las cuatro DG mencionadas, la DG de Padrones de Beneficiarios (DGPB) y la de Monitoreo y Evaluación para el Desarrollo (DGMED) tienen funciones transversales en la Secretaría de Bienestar (SEBIEN), relacionadas como su nombre lo indica con la actualización del padrón único de beneficiarios (PUB) y el monitoreo y evaluación de los distintos programas que opera la Secretaría. Se describe a continuación lo realizado por la DGPB. La información relacionada con la DGMED se retoma en la descripción del proceso de evaluación y monitoreo.

6.1.1.1.5 Actualización del Padrón único de beneficiarios

El registro al padrón se inició desde el 2019 y la DGPB fue la responsable de su diseño. La DG es la responsable de conjuntar el padrón del PSV para integrarlo al Padrón Único de Beneficiarios (PUB)¹⁴. Aunque no se tiene un proceso de planeación, anualmente se renueva la solicitud de información a PSV, consistente en el Anexo de designación de enlace, por los cambios que pudieran registrarse en la persona que tiene la función de dar seguimiento a los requerimientos de información del PSV y que actúa como enlace, y el Anexo del Calendario en el que se especifican las fechas en las que integrará el padrón.

El enlace designado por la Secretaría se encarga de solicitar la actualización del padrón al área correspondiente, en este caso al PSV. La calendarización determina el seguimiento mensual que realizan el enlace y la DGPB y que asegura la actualización trimestral del padrón. La función del enlace es obtener el padrón actualizado y realizar el proceso de perfilado, que consiste en verificar que los datos sean correctos y estén justificados. La base del padrón considera un total de 71 campos, agrupados en tres categorías: identificación del beneficiario, identificación del beneficio e identificación del domicilio.

¹⁴ Padrón Único de Beneficiarios. Se conforma a partir de la base de datos oficial que contiene la relación de los beneficiarios de cada Programa para el Desarrollo del Gobierno Federal, el cual es integrado por la Secretaría de Bienestar por conducto de la Dirección General de Padrones de Beneficiarios (DGPB). La información se encuentra agrupada por Programa / Subprograma, y se puede descargar de manera nominal a nivel estatal o municipal, de acuerdo a los periodos disponibles. <http://pub.bienestar.gob.mx/spp/>

Desde la perspectiva de esta DG, la importancia de la publicación del PUB se relaciona con la transparencia de la información, de tal forma que cualquier persona pueda ver lo que pasa con los recursos que se asignan y que haya un buen uso de esos recursos: *“padrones es un área estratégica por las posibilidades que tiene de verificar la información, lo cual afecta directamente al uso de recursos”*.

Dado el interés del Programa y los recursos que se asignan, en los últimos años se ha incrementado la cantidad de información que se requiere para auditorías, aunque estas no forman parte de la Programación normal de actividades, los funcionarios entrevistados comentaron que sí restan tiempo a las actividades relacionadas con la integración de padrones.

6.1.1.2. Planeación micro

Este ejercicio de planeación se refiere al trabajo que se hace en los territorios, la cual toma como referencia lo establecido en las ROP. En términos generales lo que se señala en este marco normativo es retomado por los Coordinadores Territoriales (CT) para trabajar la planeación territorial con sus Facilitadores con quienes se reúnen dos veces al mes. Toman como marco lo establecido en las ROP vigentes y se centran en: 1) el horizonte 2024, 2) lo que se espera alcanzar en el año fiscal correspondiente centrado en este año en el establecimiento del 100% de los SAF y enseguida 3) su desglose cuatrimestral. La planeación se realiza considerando actividades para cada uno de los tres ejes señalados. En los días en los que se realizaron las entrevistas (30 de mayo al 20 de junio de 2022) se estaban organizando visitas a los territorios para revisar la planeación del primer cuatrimestre, que considera las actividades realizadas, las que quedaron pendientes y la planeación del segundo cuatrimestre del 2022.

Corresponde a los Facilitadores trabajar con los BT para hacer las especificaciones de las regiones de trabajo en las que se atiende aproximadamente a 1,000 Sembradores(as). Se realizan reuniones regionales, a las que asisten los Facilitadores y los coordinadores técnicos, y se especifican las actividades que

deben realizar y socializar con los BT. Los técnicos a su vez trabajan con las CAC para realizar el análisis de las actividades a desarrollar.

En este nivel, tanto la planeación macro que realizan las DG, como la de las CAC que toman en cuenta la dirección que dan las DG, y la de cada uno de los SD es tomada como base por los técnicos para elaborar su planeación semanal, que se presenta a los Facilitadores para su validación, el Facilitador a la vez hace su planeación semanal y actividades de seguimiento que valida el coordinador técnico.

6.1.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

Los procesos de planeación mencionados se derivan de las ROP vigentes. En términos generales se observa en los territorios una coincidencia de la planeación con lo establecido en este marco normativo y dan seguimiento a lo realizado en los ejercicios previos, en observancia de lo que se pretende alcanzar en el ejercicio fiscal correspondiente. A la vez estos ejercicios de planeación se sustentan en lo señalado por la DGIPA y la DGOFIP.

Dado que una gran parte de la planeación va engarzada a la producción de bienes y servicios, se considera esta articulación a nivel de procesos.

6.1.3. Insumos y recursos

Tiempo

En la consulta a los entrevistados, se considera que los tiempos que se tienen para el ejercicio de planeación son adecuados, estos empiezan a trabajarse en los últimos meses del año y consideran los resultados del año en curso, las evaluaciones que pudieran existir y las metas que se esperan para el año siguiente.

Personal

En los dos tipos de planeación señalados, de acuerdo con los entrevistados, el personal con que se cuenta para este proceso es adecuado. En el nivel macro participan los DG, los directores de área y personal de las áreas correspondientes,

presentándose en ocasiones, y de ser el caso, el trabajo conjunto con las áreas que inciden en la operación del Programa.

En el nivel micro se suma el personal operativo de los distintos territorios, Coordinadores regionales, CT, Facilitadores, técnicos y Sembradores.

Recursos financieros

En el proceso de planeación no se señalaron dificultades o falta de recursos. El hecho de contar con el personal directivo y operativo asegura que las acciones relacionadas con la planeación se desarrollen en tiempo.

Infraestructura

No se identificaron dificultades o falta de infraestructura asociada al proceso de planeación.

6.1.4. Productos

Como productos de la planeación, en el nivel macro se encuentran los planes que realiza cada una de las DG, las cuales no están disponibles para su consulta pública.

En el nivel micro, se tienen los planes de trabajo de los Coordinadores (regionales y territoriales), los Facilitadores, los técnicos sociales y productivos, los de las CAC y los de cada uno de los Sembradores.

De acuerdo con las ROP 2022, el plan de trabajo se elabora por los técnicos del Programa (productivo y social) de común acuerdo con las/los SD. En él se plasman las actividades que las/los SD deben implementar en sus parcelas, así como el calendario de capacitaciones y de actividades de inclusión productiva, financiera y social, en el ejercicio fiscal correspondiente. Los planes de trabajo contienen objetivos, actividades, metas, indicadores, fechas compromiso, porcentaje de avance y responsables. Cabe señalar que los planes de trabajo se asumen como

compromisos de la CAC, de tal forma que, se registran además en el libro de actas, y en el caso de Sembradores, estos se firman en el documento de plan de trabajo.

De acuerdo con información de los BT, en los territorios se realizan planes de trabajo cuatrimestrales, mensuales y semanales.

Estos ejercicios de planeación no están disponibles para consulta pública.

6.1.5. Sistemas de información

En el proceso de planeación macro, no se identificó algún sistema de información en el que se ingrese la planeación de las DG, se comentó que se tienen los ejercicios de planeación, pero son sólo de consulta interna. No obstante, personal de la DGVEPDR en sus actividades de seguimiento relacionadas con la MIR, señaló que todos los indicadores que forman parte de esta matriz están sistematizados, los relacionados con la producción de planta y las biofábricas en el S-Núcleo, que es la plataforma informática del Programa; los indicadores de recursos económicos en el área de administración de recursos y, de contratación de personal en recursos humanos de la Subsecretaría, entre otros.

A nivel de territorios los ejercicios de planeación si se encuentran en el S-Núcleo. Se sube información por beneficiario y por CAC, además de los propios planes de trabajo de los BT.

6.1.6. Coordinación

En el ejercicio de planeación macro, las DG trabajan de manera conjunta. Al ser las DGIPA y DGOFIP las áreas sustantivas del Programa, son las que señalan los objetivos, metas y actividades a realizar en el ejercicio correspondiente, de tal forma que todas las direcciones se alinean al marco que ambas establecen.

De acuerdo con lo señalado por las DG entrevistadas, existen reuniones con estas áreas para conocer los requerimientos y necesidades que se tienen para la consecución de metas.

6.1.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

La planeación es un ejercicio necesario para el desarrollo de actividades y la consecución de metas. En este sentido, tanto para las DG como para el personal operativo, resulta necesario establecer el conjunto de objetivos, metas, acciones y tiempos a cumplir en el ejercicio correspondiente.

Al respecto, la planeación que se realiza en las CAC y la que se acuerda con cada uno de los Sembradores, se identificó un mayor peso a las actividades productivas relacionadas con la producción de planta y biofábricas, y su establecimiento en parcelas. Para las CAC que ingresaron al Programa en el 2019 las metas se han incrementado de 2,000 a 3,000 plantas establecidas en parcelas, mientras que para quienes iniciaron actividades en 2020 llegaron a 2,500. Esta situación ha requerido de ajustes en el diseño original de las plantaciones realizado con los técnicos productivos y del trabajo de sensibilización de los técnicos sociales, debido a la preocupación que existe entre los beneficiarios por la reducción de distancia entre plantas.

De acuerdo con comentarios de Facilitadores y técnicos, la percepción de los Sembradores difiere entre rutas. Para quienes se encuentran en climas tropicales, existe menos preocupación por la cantidad de plantas a establecer, tal es el caso de las CAC que incluyen en su planeación la producción de café. Sin embargo, para quienes se encuentran en zonas templadas existe preocupación por los requerimientos de agua y superficie para el desarrollo, en particular, de frutales caducifolios (manzana, durazno, tejocote, entre otros).

En el caso de biofertilizantes, para las CAC 2020, no existe claridad de las metas a alcanzar, además hay una menor cartera de productos en las CAC 2020 comparadas con la CAC 2019, que ha fijado sus metas en 800 litros de bioles y dos toneladas de bocashi.

En el caso de las acciones y metas a alcanzar en organización no existen datos concretos. El técnico social en la CAC 2019 comenta que su trabajo *“debe contribuir a la reconstrucción del tejido social, a consolidar la organización, fomentar el ahorro, además de estar vinculados a lo productivo”*. Las capacitaciones en los rubros sociales, las acciones de las distintas comisiones y el seguimiento a la contraloría social forman parte de los aspectos organizativos, sin embargo, no se asumen metas específicas.

6.1.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de planeación cumple un papel estratégico en el Programa, ya que de él derivan las acciones a realizar, los recursos a invertir y el personal asignado para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Además, es la base para detectar áreas de oportunidad y mejoras que redunden en una mejor operación de los territorios. De ahí se desprenden los cambios que se hacen a las ROP para la atención de temas operativos. Tales han sido los casos de beneficiarios en Áreas Naturales Protegidas, devolución del ahorro y sanciones a los Sembradores.

En este nivel estratégico las metas productivas juegan un papel central, ya que a su alrededor giran todos los elementos del plan de trabajo. Como se ha señalado en los apartados anteriores, todos los esfuerzos están centrados en concluir en 2022 el establecimiento de planta. Lo anterior ha resultado en el establecimiento de metas de producción de planta en vivero superiores a lo requerido (cerca de 30% adicional), con la finalidad de garantizar la reposición de la planta que pudiera perderse en parcela. También se han movilizado recursos por la vía de apoyos económicos adicionales para la producción de biofertilizantes, los cuales se han gestionado en el marco de la estrategia 1X400¹⁵. Dichos recursos no forman parte de la planeación anual, dado que se han definido de manera centralizada en el avance del ejercicio; sin embargo, sobre la marcha se han incorporado en las

¹⁵ Hace referencia a la producción de una tonelada de maíz y 400 kg de frijol por ha, que se promueve en el marco de la Campaña para la producción de autoconsumo que tiene como finalidad combatir la inflación y abastecer el autoconsumo.

planeaciones mensuales. Aunque los recursos adicionales son bien recibidos por los Sembradores, se considera, en la idea de consolidar las CAC, que las necesidades de recursos provengan de un proceso de planeación propia.

6.1.9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa

No aplica.

6.1.10. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

De acuerdo con lo comentado por los entrevistados en el nivel central, el ejercicio de planeación no requirió algún cambio como resultado de la pandemia del COVID-19. En el caso particular de la DGVEPDR que tiene contacto directo con los territorios por el seguimiento que da a las Contralorías Sociales y los comités de transparencia y honestidad, no se tuvieron inconvenientes a causa de la pandemia. Las capacitaciones que se dan en este ámbito pudieron cambiarse a la modalidad virtual, lo cual fue en apoyo a la DG que sólo tiene a dos personas atendiendo las contralorías sociales.

Sin embargo, en los territorios los Facilitadores señalaron que fue necesario atender a las indicaciones de las autoridades de salud y las locales, relacionadas con evitar reuniones en espacios cerrados, garantizar una distancia mínima entre personas reunidas, el uso de cubrebocas, y el lavado de manos entre otros, acordándose también avanzar en los trabajos en la CAC integrando grupos de entre dos y cuatro personas. De acuerdo con los técnicos: *“... en alguna de las CAC suspendían las actividades por mínimo dos semanas, se trabajaba por equipo y lo que pues más nos limitó fue el avance en cuestiones de... capacitación, de acuerdo con la época en que estábamos no, por ejemplo, las colectas de semillas, de reunirse para realizar actividades con mayor rapidez, todos cooperando, esos fueron los principales inconvenientes”*.

Lo anterior no repercutió en el ejercicio de planeación, ya que fue posible tomar los acuerdos necesarios a nivel de comisiones.

6.2. Proceso de producción de bienes y servicios

En la definición del CONEVAL, el proceso de producción de bienes y servicios se refiere a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa (CONEVAL, 2022).

El proceso previo a la contratación está a cargo del CTPr del PSV. En materia presupuestaria el proceso se encuentra a cargo de la DGSLDRP. En el ámbito productivo, corresponde a la DGIPA dar capacitación al personal operativo para el establecimiento de los SAF y la DGOFIP acompaña al proceso social.

En el proceso, se identificaron tres actividades sustantivas, las cuales se relacionan con la inclusión de los técnicos al Programa, la capacitación que reciben para poder proporcionar el acompañamiento a los SD y los contratos y convenios realizados por las DG para la obtención de los apoyos en especie.

6.2.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

La descripción de las actividades, componentes y actores se realizará por apartados.

6.2.1.1. Contratación del personal operativo

Como parte precursora a los procesos principales del Programa descritos *a posteriori*, se identifica la contratación del personal operativo. Éste está constituido por personas contratadas por la Secretaría de Bienestar mediante la figura de servicios profesionales que, con perfiles y actividades definidas, coordinan y acompañan al Programa. En cada región el personal operativo está conformado por:

a) coordinador(a) regional; b) coordinador(a) territorial; c) facilitadores(as); d) técnico(a) social; e) técnico(a) productivo, y f) becarios.

En el apartado 4, Mecánica Operativa, numeral 4.2, de las ROP.Mod-2022 (que ya incluye el ingreso de Sonora), se indica que para el ejercicio fiscal 2022, el PSV estará constituido por el siguiente personal operativo:

- 3 coordinadores(as) regionales.
- 30 coordinadores(as) territoriales.
- 15 especialistas productivos y sociales.
- Hasta 453 facilitadores(as) comunitarios.
- Hasta 2,265 técnicos(as) sociales.
- Hasta 2,265 técnicos(as) productivos.

En seguimiento al apartado 4, en el numeral 4.3, inciso a, se indica que la Subsecretaría seleccionará a los coordinadores(as) regionales y coordinadores(as) territoriales. Mientras que en el inciso b del mismo numeral se señala que el Comité Técnico del Programa de PSV definirá el proceso y metodología de convocatoria y selección, de facilitadoras y facilitadores, así como de técnicos y técnicas, tanto del perfil productivo como social; considerando su experiencia, conocimiento de los territorios o regiones a convocar.

Estos apartados se complementan con el Anexo 9 de las ROP 2022, en el que se incluye el objetivo de contratación, así como el perfil para las/los actores antes mencionados. En dicho Anexo, se establece como objetivo de la contratación para el/la coordinador(a) regional el verificar que los/las coordinadores(as) territoriales a su cargo desempeñen apropiadamente sus actividades, con el propósito de que el Programa se desarrolle de forma adecuada a nivel Regional.

El objetivo de la contratación para el/la coordinador(a) territorial es verificar que facilitadores a su cargo desempeñen apropiadamente sus actividades, con el propósito de que el Programa se desarrolle de forma adecuada a nivel territorial,

coordinando el trabajo en 50 mil hectáreas, coordinando el trabajo que se realice con 20 mil sujetos de derecho.

Para el/la facilitador(a) comunitario(a) se señala que es verificar que los técnicos sociales y productivos a su cargo desempeñen apropiadamente sus planes de trabajo para el buen desarrollo del Programa. Cada facilitador supervisará el desempeño de 5 BT, es decir a 10 técnicos cada uno, que estarán atendiendo en su totalidad a 1,000 sujetos de derecho y coordinando el trabajo en 2,500 hectáreas.

Respecto a las y los técnicos(as), los productivos tendrán como objetivo establecer sistemas agroforestales en las unidades de producción de 100 SD, e impartirles asesoría y capacitación en temas agricultura y producción sustentable; y los sociales, contribuir a la generación del tejido social comunitario, mediante la impartición de programas de formación que promuevan la integración social, la organización comunitaria, la inclusión productiva y la inclusión financiera, atendiendo a 100 sujetos de derecho cada uno.

Dentro del perfil para el cargo de coordinador(a) regional, coordinador(a) territorial y facilitador(a) comunitario(a) se considera a un técnico profesional, técnico superior universitario (TSU), profesionales a nivel licenciatura o posgrado en carreras tales como: antropología, ciencia política y administración pública, sociología, trabajo social, desarrollo rural, economía, administración, pedagogía, desarrollo sustentable, educación, psicología, agronomía, desarrollo rural, desarrollo forestal, agrobiotecnología, biología, ingeniería ambiental, zootecnista, ecología y carreras afines.

Para el/la técnico(a) productivo y social se considera dentro del perfil al técnico profesional, TSU o profesionales a nivel licenciatura, para el caso del productivo en carreras como agronomía, desarrollo rural, desarrollo forestal, agrobiotecnología, biología, ingeniería ambiental, zootecnista, ecología y carreras afines; para el caso del social en carreras como antropología, sociología, trabajo social, desarrollo rural, economía, administración, pedagogía, desarrollo sustentable, educación, nutrición, psicología y carreras afines.

En todos los casos se contempla la posibilidad de aceptar perfiles distintos al principal, toda vez que se cuente con conocimientos y experiencia en aspectos afines a los objetivos del Programa, adquiridos mediante experiencia laboral comprobable y con estudios de educación básica y bachillerato.

Durante las entrevistas con las DG se observó que, efectivamente es el CTPr de PSV quien se encargó (y se encarga en caso de reemplazos o nuevas contrataciones), en su mayoría, del proceso de difusión, selección y contratación del personal operativo. El tema de los pagos y renovaciones de contratos corresponde a la DGSLDRP que, al momento de la entrevista (31/05/2022) especificó: *“tenemos a este momento 5,134 plazas, 577 son de carácter eventual, en donde entran las personas que tenemos contratadas como coordinadores, como facilitadores y especialistas, y tenemos la gran gama de 4,557 personas contratadas bajo el régimen de honorarios que son los técnicos, entonces nosotros tenemos que validar igual que cualquier nómina, altas y bajas de personal (...). Cuando es una persona contratada bajo el régimen eventual, es una persona contratada y se considera servidor público por tiempo determinado, y cuando hablamos de los honorarios que son los técnicos, para nosotros son personas contratadas al régimen del amparo del Código Civil, que son personal contratado por honorarios. Entonces de ambos tenemos diferente tratamiento y de ambos tenemos que estar validando también altas y bajas en cada territorio, y se hace también de manera mensual. Como toda nómina, hay altas, hay bajas, hay cambios.”.*

Aunado a lo establecido en las ROP y sus modificaciones, se identificó que algunas DG forman parte del proceso de contratación del personal operativo, principalmente de los/las técnicos(as) productivos y sociales. Por parte de la DGOFIP se mencionó que participan en algunos aspectos de la contratación de los/las técnicos(as) sociales al *“revisar los perfiles de todas las propuestas de técnicos sociales; se valora su perfil académico, digámoslo así que tenía como -mayor peso-, pero también se valora la experiencia laboral que hayan desarrollado (...) tan es así que tenemos agrónomos, por ejemplo, que están como técnicos sociales, pero que toda su experiencia laboral ha sido pues trabajo con grupos de desarrollo comunitario,*

etcétera., entonces en realidad el perfil no es un perfil netamente social, pero su experiencia sí ha sido como esta parte social. Y también nosotros tenemos incidencia en la aplicación de las evaluaciones, se diseñó el examen de conocimientos por el cual cruzan todos los técnicos sociales, entonces desde esta dirección pues también se tuvo incidencia en ese papel”.

En este sentido, la DGIPA estableció que su dirección no era la responsable de la contratación, ya que dicho proceso recaía sobre la parte administrativa, sin embargo, comentaron *“apoyamos, acompañamos y damos nuestros elementos, sobre todo para la contratación del personal y el perfil que requerimos, y acompañamos en los procesos de selección”.*

Dentro de la normatividad vigente no se especifica la ruta que sigue el proceso de selección y contratación del personal operativo, sin embargo, se verificó con los BT el proceso que va de la difusión de la convocatoria hasta su incorporación al Programa. Primero, se identificó que el proceso fue similar para todos los entrevistados. En cuanto a la convocatoria, los técnicos señalaron que se enteraron a través de medios electrónicos tales como Facebook, páginas oficiales de Gobierno y notas de revistas digitales; o bien, por medio de terceros como amigos y familiares. Se señaló que la convocatoria era clara y con información suficiente respecto al Programa y al perfil que se estaba buscando en los participantes.

El proceso para su ingreso comenzó con el *pre-registro* en el *sitio web* citado en la convocatoria, en éste ingresaron la siguiente información: datos personales, CURP, datos de contacto, lugar de residencia, formación profesional, años de experiencia, entidad en donde deseaban participar, así como el perfil por el que deseaban concursar. Posteriormente, recibieron un correo electrónico con un folio y con la información de la sede y horario para el evento del proceso de selección; comentaron que algunos conocidos no recibieron notificación. Durante este proceso se les aplicaron exámenes de conocimientos y aptitudes (recuerdan dos) y una entrevista, durante la cual se les solicitó documentación de valor curricular y de comprobación de experiencia laboral.

Se comentó que, de la fecha en que presentaron sus evaluaciones a la fecha en que recibieron respuesta, transcurrieron alrededor de 12 días, por lo que lo consideraron un proceso rápido. Recibieron una notificación vía telefónica de su aceptación al Programa, junto con la solicitud de acudir a una primera reunión informativa. En dicha reunión se asignaron municipios, se integraron los binomios, recibieron información de cuándo se llevaría a cabo el proceso de capacitación y se les indicó que un primer pago podría tardar tres meses, por lo que los gastos generados para acudir a los municipios e iniciar las actividades corrían por su cuenta. Para el caso de los/las técnicos(as), a partir de esa reunión se asignó a un Facilitador y estuvieron en condiciones de iniciar con sus actividades. Lo consecuente forma parte de otros procesos, tal como el descrito a continuación (capacitación del personal operativo).

De manera general se determinó que el proceso de contratación del personal operativo se lleva a cabo conforme lo establecido en las ROP y sus modificaciones. El proceso se efectúa por el personal ahí descrito, con la diferencia, en la práctica, de la participación de la DGOFIP y la DFIPA en temas de valoración del perfil del aspirante. En cuanto a los objetivos de la contratación, se identificó que el personal tiene claridad en el rol que debe desempeñar y las actividades que le corresponden de acuerdo con su cargo. Asimismo, se comprobó que el perfil del personal corresponde al declarado en las ROP, puesto que se encontraron técnicos productivos y sociales con formación agronómica, pero estos últimos tenían vasta experiencia laboral en aspectos de organización social de productores y cooperativismo.

6.2.1.2. Capacitación del personal operativo

Una vez finalizado el proceso de contratación del personal operativo, se procedió a la capacitación de estos. De acuerdo con las ROP-2022, apartado 3.6 Tipos y Montos de Apoyo, numeral 3.6.3.1 Formación del personal operativo: *“El personal operativo será capacitado en los temas prioritarios establecidos por el Programa que coadyuven al fortalecimiento de las capacidades de las y los sujetos de derecho. El personal operativo podrá ser capacitado en los enfoques que sustentan*

al Programa: agroecología, economía solidaria, cooperación, finanzas sociales, sustentabilidad, inclusión social e igualdad de género, organización comunitaria, entre otras. Para la implementación de la capacitación, se podrán realizar reuniones, encuentros y asambleas para el fortalecimiento de la implementación del Programa, para lo cual, se podrán destinar los recursos presupuestales necesarios para tal fin”.

Dentro de la normatividad vigente no se especifica cuál es el proceso de capacitación para el/la coordinador(a) regional, el/la coordinador(a) territorial y los/las facilitadores(as). Para el caso de las/los técnicos(as) sociales y productivos(as) se establece que la capacitación recae en el/la Facilitador(a) comunitario(a), que tiene como parte de sus actividades formar y capacitar en temas sociales y productivos a los técnicos(as) a su cargo (ROP.Mod-22, Anexo 9, apartado 3, sección 3.2, inciso 3). Para el caso de los becarios JCF, la capacitación en temas sociales y productivos está a cargo de las/los técnicos(as) sociales y productivos(as), respectivamente (ROP.Mod-22, Anexo 9, apartado 1, numeral 1.2, inciso 4 y apartado 2, inciso b, numeral 4).

Por otra parte, se identificó que el programa cuenta con dos manuales que consideran el aspecto de la formación del personal operativo. Para la parte productiva, se cuenta con el Manual de Procedimientos de la DGIPA, procedimiento número 7, código 312-DDSA-07: “Implementación de la Estrategia Anual de Formación técnico-productiva para el personal formador de los territorios”, cuyo objetivo es *“Fortalecer las capacidades técnicas y productivas del personal operativo de los territorios, mediante la implementación de una Estrategia de Formación para contribuir a la inclusión productiva de las personas sembradoras”.*

Para la parte social, el Manual de Procedimientos de la DGOFIP contiene procedimientos tales como “Diseño de contenido y material didáctico de la estrategia de Formación de Formadores” (código 310-DFIP-03), “Formación y capacitación en la modalidad virtual al personal operativo en los territorios” (código 310-DFIP-04), “Formación y capacitación en la modalidad presencial al personal operativo en los territorios” (código 310-DIFP-05), “Diseño de la estrategia de formación en finanzas

sociales y cultura del ahorro” (código 310-DOIP-06) y “Diseño de estrategias e instrumentos para el fomento de la organización en los proyectos sociales” (código 310-DOIP-07).

Estos procedimientos contienen la lista de actores que deben participar en el proceso, las actividades a realizar para obtener el producto final, el insumo, instrumento o producto requerido para llevar a cabo las actividades y el tiempo establecido para cada actividad. Dentro de estos, se menciona que el contenido y el material didáctico producto de la estrategia de Formación de Formadores debe subirse al espacio virtual "*Mochila viajera*" (contenida en la página web y en el S-Núcleo), el cual funge como repositorio y como método de consulta del equipo técnico. Asimismo, se menciona la existencia de diversos cursos virtuales en la plataforma CANVAS.

En las entrevistas realizadas a las DG, se identificó que la parte práctica corresponde a lo obtenido en la parte documental.

La DGIPA indicó *“hay 2 áreas que trabajamos con capacitación dentro del programa. Hay otra dirección que trabaja con los técnicos sociales en los procesos formativos, pero de carácter social (DGOFIP); nosotros de carácter técnico productivo. (...). En la DGIPA se tiene “...la responsabilidad técnica del proceso de implementación o de instalación de los sistemas agroforestales. (...) nos toca trabajar con los técnicos y con los sembradores para el proceso de que tengan la información de: qué son, cómo son, cómo se construyen, cómo se plantan los sistemas agroforestales... uno de los componentes es capacitar a los técnicos en las tareas que tenemos que hacer para instalar los SAF. Dentro de ello, la generación de los talleres, o capacitaciones, o la articulación con los diferentes actores que nos apoyan en procesos de formación o capacitación en territorio, pues los detonamos nosotros como dirección para que estos se den en los territorios, y los técnicos a la vez lo hagan”.*

Esta DG también comentó que, en primera instancia, ellos articulan el proceso de capacitación, pero que en su mayoría es a través de la participación de otros

actores: *“Establecimos un diplomado de agroforestería con la Universidad Autónoma Chapingo, quien dio un diplomado a más de 1000 técnicos. Hay convenios muy particulares con ciertas instituciones de educación superior de acuerdo a los territorios, universidades locales que nos ayudan con capacitación, trabajos coordinados con instituciones de investigación como lo es el INIFAP o el Colegio de Posgraduados, que nos ayudan en estos procesos. No es generalizado, tiene un matiz más territorializado y en función de las necesidades más puntuales de cada territorio”.*

Por su parte, la DGOFIP señaló que son los encargados del diseño de contenido y de los diferentes materiales, los cuales diseñan bajo dos sentidos *“uno que es dirigido al técnico(a) y otro que es dirigido al sembrador(a), que son dos lenguajes totalmente diferentes”.* Además, realizan el diseño de las capacitaciones desde la fase presencial o virtual. En este sentido, se mencionó la existencia del apartado dentro del S-Núcleo: *“... se encuentra una plataforma que le denominamos mochila viajera, que es una plataforma en donde depositamos todos los documentos formativos, todos los materiales didácticos que damos de acuerdo a cada una de las sesiones... con las que acompañamos a los técnicos y las técnicas”.*

Respecto a las temáticas de las capacitaciones se comentó que *“dentro de la dirección tenemos cuatro ejes estratégicos, uno es educación para la cooperación, el otro es organización comunitaria, el otro es sostenibilidad y sustentabilidad y el otro es inclusión productiva y social, sobre estos cuatro ejes están los temas, las diferentes actividades que se desarrollan con los técnicos y las técnicas sociales y por ende con las CAC. Entonces, cualquier tema de capacitación tiene que estar alineado dentro de estos cuatro ejes”.*

Al igual que la DGIPA, la DGOFIP mencionó que trabajan en conjunto con diferentes aliados, que son otras instituciones u organizaciones de las cuales *“echan mano”* para fortalecer el tema que imparten a los/las técnicos(as).

Al respecto, las/los técnicos(as) entrevistados señalaron que reciben capacitaciones por parte de su Facilitador y, ocasionalmente, por parte de otras instituciones de

enseñanza; también mencionaron la *mochila viajera*, comentando que está contenida en el S-Núcleo y que tienen acceso libre y abierto a la misma. Asimismo, se expresó que existe la plataforma CANVAS, la cual es independiente al S-Núcleo y que ambas contienen cursos y capacitaciones; sin embargo, no se detectó si es un proceso obligatorio o bien voluntario el capacitarse a través de dichas plataformas.

Durante el trabajo de campo el equipo evaluador no tuvo acceso al S-Núcleo, a la plataforma CANVAS y a la página web de la que se hace mención en los manuales de procedimientos, en las entrevistas con las DG y en el trabajo de campo, por lo que no se pudo observar y analizar el contenido didáctico de la *mochila viajera*, de los cursos virtuales, ni de las temáticas impartidas a los técnicos(as) sociales y productivos(as) como parte de su capacitación, tampoco se detectó qué tipo de contenido comprende o en qué formato se presenta.

6.2.1.3. *Contratos y convenios de apoyos en especie*

Con base en lo establecido en las ROP 2022, apartado 3.6 Tipos y Montos de Apoyo, numeral 3.6.2 *“para el otorgamiento de apoyos en especie, la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural, podrá suscribir los convenios, contratos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos y administrativos necesarios con otras entidades, dependencias e Instituciones públicas y privadas, de conformidad con la normatividad aplicable en cada caso”*.

En este proceso se detectó, principalmente, la participación de dos DG, la Dirección General de Instrumentación de Programas de Agroforestería (DGIPA) y la Dirección General de Seguimiento y Logística para el Desarrollo Rural y Productivo (DGSLDR).

Por parte de la DGIPA se indicó que *“En la parte de los apoyos (en especie), la dirección tiene mucho que ver... Es nuestra dirección la que se encarga de 1) elaborar la necesidad puntual, qué cantidades, de qué especies o de qué tipo de productos, y de qué cantidades hablamos, 2) hacer la petición al área correspondiente, yo lo reconozco como la parte de administración (DGSLDR), se*

hacen los requerimientos y son los que ven todo el proceso de adquisiciones; pero la dirección de instrumentación sí es quien hace la petición para el total de los apoyos adicionales en campo, todos los que tienen que ver con la producción de la planta o la instalación de los sistemas, eso es parte de nuestra responsabilidad”.

Así, una vez realizada la petición y aprobada por el coordinador técnico, la DGSLDR es la encargada de coordinar la adquisición y verificar la entrega de los insumos. Al respecto, se señaló que *“cuando hablamos de apoyos en especie, me vuelvo a apegar a lo que dice la Ley de Adquisición en su reglamento y demás normatividad: todo tiene que estar establecido en un contrato. En un contrato... siempre vienen las condiciones de entrega, la administración del contrato, los entregables que tengo que tener y el soporte donde se pueda validar que esa entrega haya llegado a su objetivo... Para verificar que sí lleguen a su fin o su objetivo los apoyos, tenemos que tener ciertos registros, por ejemplo, tengo que llevar de un punto a otro, ciertas plantas, tiene que haber una bitácora y tiene que estar firmada por quien entrega, por quien recibe y las características de lo que trasladaron. Todo eso viene establecido en los contratos, en las condiciones de entrega”.*

Por la parte de los insumos, la DGIPA señaló las dificultades que se han tenido para adquisición de malla sombra y bolsa, debido a la gran demanda que hay en el país.

6.2.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

Los procesos de producción de bienes y servicios antes mencionados tienen como origen la difusión de la convocatoria para el ingreso del personal operativo, el cual se anunció mediante la página web oficial y los diversos canales de redes sociales. La actualización de los contratos está a cargo de la DGSLDRP. La parte de los contratos y convenios inicia cuando la DGIPA realiza la solicitud de apoyo en especie para la CAC y esta es aprobada por el CTPr.

Las actividades de este proceso finalizan cuando el personal operativo finaliza la capacitación. Este es un proceso recurrente, debido a que reciben constantes capacitaciones. La parte de los contratos y convenios finaliza cuando la DGSLDRP

y la empresa ganadora en el proceso de adquisición definido firman el contrato y pasan al proceso de distribución y entrega de apoyos en especie.

6.2.3. Insumos y recursos

Tiempo

En la consulta a los entrevistados, se considera que los tiempos que se tienen para el proceso de producción de bienes y servicios son adecuados.

Personal

De acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas, se concluye que el personal requerido para la producción de los bienes y servicios es suficiente.

Recursos financieros

En el proceso de producción de bienes y servicios no se señalan dificultades o falta de recursos financieros.

Infraestructura

Se identifica infraestructura suficiente para la producción de bienes y servicios.

6.2.4. Productos

Como productos de la producción de bienes y servicios, para la contratación del personal operativo se encuentra el protocolo de contratación firmado por los/las coordinadores(as) regionales; coordinadores(as) territoriales; facilitadores(as); técnicos(as) sociales y técnicos(as) productivos y becarios. Para la capacitación del personal operativo, el material didáctico generado (contenido en el S-Núcleo y la página web) y los cursos virtuales contenidos en la plataforma CANVAS. Para los apoyos en especie se identifican los contratos de proveeduría de plantas, insumos y herramienta.

Estos contratos y los productos de la capacitación no están disponibles para consulta pública.

6.2.5. Sistemas de información

Para la contratación de personal operativo, se cuenta con el *layout* de pago que está a cargo de la DGSLDRP. Para la capacitación, se tienen las cuentas creadas para el personal en el S-Núcleo y en la plataforma CANVAS.

6.2.6. Coordinación

En el proceso de producción de bienes y servicios, las DG trabajan de manera conjunta, principalmente para los relacionado con la contratación del personal operativo, en donde incide mayormente el CTPr, la DGSLDRP, la DGIPA y la DGOFIP.

En temas de capacitación, la DGIPA se encarga del aspecto productivo y la DGOFIP del aspecto social, apoyándose de instituciones y fundaciones externas.

Para el componente de contratos y convenios, la DGSLDRP es la encargada principal, apoyándose de la DGIPA para la identificación del producto y las cantidades necesarias a adquirir.

6.2.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

La producción de bienes y servicios es un proceso sustantivo del Programa, en él se encuentra la contratación y capacitación del personal operativo, que, de acuerdo con diversas entrevistas realizadas, son quienes dan sustento al Programa, son quienes guían a los SD.

6.2.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de producción de bienes y servicios cumple un rol estratégico en el Programa, ya que de éste depende gran parte del éxito en la ejecución de los demás procesos, puesto que quienes los llevan a cabo son, en gran medida, el personal operativo.

6.2.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

De acuerdo con lo comentado por los entrevistados en el nivel central, el ejercicio de contratación de personal operativo no se vio afectado, debido a que se realizó antes de la pandemia. El proceso de capacitación se vio ligeramente afectado como resultado del COVID-19, debido a que se tuvieron que limitar las capacitaciones presenciales, sin embargo, se generaron mecanismos de capacitación virtual, tales como la “*mochila viajera*” y otras plataformas educativas.

6.3. Proceso de difusión

La difusión es un proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado (CONEVAL, 2022).

A diferencia de otros programas de la administración pública federal, en el PSV los procesos de difusión, solicitud de apoyo para el ingreso al Programa y selección de beneficiarios no están abiertos a toda la población año con año. Este proceso aplica para las entidades o municipios de nuevo ingreso (según se establece en los numerales 3.1 y 3.2 de las ROP), como el caso de Sonora, entidad que según lo establecido en las ROP.Mod-22, se incorpora en el ejercicio 2022. Además, como se ha señalado en el apartado 1.1.2 de este documento, en los territorios en los que ya opera el Programa únicamente aplica para los casos especificados en el punto 3.7.2 Obligaciones de la/del sujeto de derecho, en el que se señala que, en situaciones de invalidez, fallecimiento, o por causas de fuerza mayor en las que la/el SD no pueda continuar en el Programa designará a un beneficiario para que continúe en el Programa y de seguimiento al trabajo en la Unidad de Producción.

6.3.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

El antecedente del proceso de difusión se encuentra en el apartado 13.1 Difusión de las ROP 2022, que señala que dichas reglas además de su publicación en el Diario Oficial de la Federación¹⁶ están disponibles para su consulta en el portal de internet de la Normateca Interna de la Secretaría de Bienestar¹⁷.

Adicionalmente, la papelería, documentación oficial, publicidad y los temas relacionados con el padrón de beneficiarios utilizan durante el proceso de difusión la leyenda: *“Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social”*.

En el Anexo 1 de las ROP 2022 y sus modificaciones se presenta el flujograma “para la recepción de solicitudes e integración del padrón de sujetos de derecho” en el que se señala que es la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural quien instruye a las Direcciones Generales para que inicien con la integración del Padrón. Las DG notifican al CT que inicie con los trabajos de pre-registro en los territorios, instruyendo a su vez a facilitadores y técnicos para que realicen las gestiones con las autoridades locales o ejidales, a fin de convocar a los sujetos agrarios potenciales a quienes se les presentará el Programa y, en su caso, manifestarán su interés para que sean incluidos en el pre-registro y su intención de pertenecer al Padrón de Sujetos de Derechos del Programa.

De acuerdo con las ROP 2022 el pre-registro (apartado 3.5.1) se realiza en las *“Asambleas Ejidales y/o Comunales. En las cuales se expondrán las características del Programa y los requisitos para participar”*. Los *“interesados, serán pre-registrados por las/los Técnicos(as) a través del anexo 2 o en una lista impresa, que permita conformar el Registro de las y los candidatos”*. De acuerdo con lo

¹⁶ https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5639899&fecha=31/12/2021

¹⁷ <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/normateca-programas-a-cargo-de-la-secretaria>

comentado por los BT, en el registro se toman de datos básicos de los interesados (nombre y número telefónico).

De acuerdo con funcionarios de la DGOFIP se desarrolla un proceso intermedio de capacitación a los técnicos sociales en temas relacionados con la conducción de las asambleas iniciales, elaboración de convocatorias, promoción del programa ante distintas autoridades locales y cómo desenvolverse en el pleno de las asambleas.

De la verificación en campo pudo constatarse que el proceso de difusión lo inicia el personal operativo en los territorios, contactando con presidentes ejidales y autoridades comunales. En algunos casos tuvieron que recurrir a las presidencias auxiliares, los jueces de paz y los distritos o unidades de riego. En dichas asambleas dan a conocer el Programa y contactan a los potenciales SD. El proceso puede requerir de varias reuniones si es que no logra asegurarse la convocatoria. De acuerdo con los BT esa es la primera actividad que realizan en el Programa. Dado que este proceso se realiza al inicio de su contrato, y que el primer pago lo reciben hasta el tercer mes, los gastos para su movilización y realización de las asambleas corren por su cuenta.

6.3.1.1. Otros objetivos de la difusión

La información que se da a la población en general sobre el Programa por la SEBIEN se realiza a través del área de Comunicación Social de la Secretaría y consiste en la entrega de reportes quincenales y mensuales que se entregan a la titular para su publicación en redes sociales.

De acuerdo con la información de entrevistas a Coordinadores territoriales, Facilitadores y técnicos, a partir de 2020 la difusión local se enfocó en promover vinculaciones con diferentes actores. En Puebla a través de las escuelas se dieron a conocer los objetivos y logros del Programa a niños y jóvenes, quienes visitaron las instalaciones de algunas CAC y sus viveros, conocieron el proceso de reproducción de algunas especies e identificaron los beneficios de estas actividades en su localidad y sus implicaciones.

Adicionalmente se cuenta con redes sociales como cuentas personales y grupales de Facebook o WhatsApp, donde los Sembradores comparten y difunden lo que están haciendo en sus CAC. Los BT y Facilitadores se han sumado también a estas iniciativas, haciendo una labor de concientización entre seguidores y población en general, en temas trabajados por las CAC, como los incendios forestales.

Para el caso de Colima el objetivo actual de la difusión está encaminado al intercambio de experiencias y tianguis estatales o regionales. Entre otros, se promueve el intercambio de plantas y semillas, de experiencias exitosas de actividades relacionadas con la producción de planta, abonos orgánicos, productos diversos a los que se les ha comenzado a dar valor agregado, manejo y riesgo de viveros y manejo de riego en parcelas. En este caso particular, además de las CAC participantes, asiste personal del Departamento de Difusión y Divulgación del Bienestar, así como medios de comunicación municipales y estatales.

6.3.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de difusión tiene su antecedente en la difusión realizada en el período 2019-2021. Para la entidad de nuevo ingreso se prevé la publicación de convocatorias para la selección al menos de Coordinador Territorial (CT), Facilitadores y técnicos. Este proceso se articula con la difusión y la selección de beneficiarios, ya que es el personal operativo quien inicia con estas actividades, según se especifica en las ROP 2022.

Para el ejercicio fiscal 2022 no se contempla la ampliación del Programa en las entidades en las que opera, por lo que el antecedente de este proceso se encuentra en la difusión realizada en el período 2019-2021. En el caso de Sonora, entidad que se incorpora al Programa tiene como antecedente la publicación de las ROP.Mod-22, realizada el pasado 16 de junio de 2022. Y se articula con los procesos de solicitud de apoyo y selección de beneficiarios.

6.3.3. Insumos y recursos

Tiempo

No pudo verificarse con el personal operativo el tiempo asignado para el proceso de difusión, sin embargo, indicaron que este pudo desarrollarse en un lapso de dos meses.

Personal

Según se establece en las ROP 2022 y sus modificaciones, la difusión y selección de beneficiarios inicia una vez que se ha contratado el personal operativo, razón por la cual, no se identificaron restricciones en este rubro.

Recursos financieros

Aun cuando en las ROP 2022 y sus modificaciones se señala que los gastos de operación pueden destinarse a servicios como los requeridos en difusión, el personal operativo ha indicado que para este proceso invirtieron recursos propios, y de las autoridades locales que apoyaron por ejemplo con el perifoneo.

Infraestructura

En los territorios, el Programa no cuenta con infraestructura propia para el proceso de difusión, sin embargo, por comentarios de los técnicos se ha recurrido al uso de recursos propios y de los actores locales.

6.3.4. Productos

En la difusión para personal operativo, el producto son las convocatorias publicadas para este fin y los resultados del proceso de selección.

Como productos de la difusión del Programa a la población se encuentran las propias ROP, su modificación y los lineamientos de operación. Así como las propias asambleas ejidales y comunales, de las cuales se obtiene un listado de personas interesadas en participar en el Programa, de acuerdo con el anexo 2 de las ROP.

Dichas reuniones son coordinadas por la autoridad de la localidad y/o municipio, con acompañamiento del BT.

6.3.5. Sistemas de información

No aplica

6.3.6. Coordinación

En la difusión para beneficiarios el personal operativo establece contacto y coordinación con las autoridades locales. De acuerdo con sus comentarios en el proceso 2019 recurrieron a presidentes municipales, presidentes auxiliares, comisariados ejidales e incluso a actores locales, como sacerdotes.

De la información proporcionada por la DGOFIP se rescata la interacción que tiene el área con los técnicos para el proceso de difusión. Y señala que su interacción en este proceso es a través de la capacitación y fortalecimiento de las habilidades que tiene el personal operativo, en particular los técnicos sociales, aunque también se refleja en los técnicos productivos, ya que se les han dado orientaciones de cómo conducir las asambleas iniciales, cómo elaborar las convocatorias, cómo promover y hacer la promoción ante las diferentes autoridades locales, y también ya en el pleno de las asambleas ejidales comunitarias o municipales.

6.3.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

La información de campo proporcionada por los técnicos permitió identificar que, debido al desconocimiento del Programa, mucha gente no tenía confianza en ellos, consideraban que podría ser un engaño o que no se cumpliría con lo que se decía, por lo que tuvieron que realizarse hasta tres reuniones para tener un número suficiente de interesados.

También se encontraron en este proceso problemas de inseguridad tales como presidencias municipales tomadas y presencia del crimen organizado. Lo que derivó

en la dificultad para cubrir las metas en beneficiarios y consecuentemente, en buscar otros municipios definidos en el nivel central.

En las ROP no se establece con precisión la forma en que se desarrollará el proceso de difusión, en particular las asambleas ejidales y comunales, por lo que su desarrollo está en función de la experiencia y recursos de los técnicos, además de no ser un proceso estandarizado.

Si bien cada binomio ideó la estrategia para las asambleas informativas, estas tuvieron respuestas diferenciadas de acuerdo con las condiciones de los territorios, la ubicación de actores diversos como presidencias auxiliares, jueces de paz, distritos o unidades de riego, aunque el tiempo para desarrollar esta actividad fue variable, el BT indicó que el tiempo promedio para desarrollar el proceso de difusión fue de dos meses.

6.3.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Una adecuada difusión del Programa incide en la captación de la población objetivo. De acuerdo con la información de campo el proceso requirió en algunos casos de hasta tres asambleas informativas por municipio, lo que permitió la incorporación de personas con características más cercanas a la población objetivo. Además de abrir la entrada a personas que de inicio se descartaban por el hecho de no contar con tierra propia.

Es poco probable que en esta forma de difusión se conozca el tipo de persona que acudirá, sin embargo, resulta relevante describir dos elementos clave identificados en campo.

El primero corresponde a un proceso de sustitución de SD por salida voluntaria, o por fallecimiento, en este caso se aplica lo especificado en las ROP vigentes, de tal forma que al ingreso al Programa se designa a la persona que podrá sustituir al beneficiario en los casos descritos.

El segundo caso se refiere al reemplazo de beneficiarios que fueron dados de baja por no cumplir con los compromisos asumidos en el programa. En entrevista con los BT se mencionó que consultan a las CAC sobre las personas que solicitan el acceso, con la intención de que la selección responda tanto al cumplimiento de requisitos como al desarrollo de actividades a realizar en el Programa. En estos casos, los miembros de las CAC pueden comentar del conocimiento que tienen de estas personas.

6.3.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

En las entrevistas realizadas no se obtuvieron comentarios relacionados con la incidencia del COVID-19 en el proceso de difusión, no obstante, tal como se señaló en el apartado 1.1.10, en general se siguieron las recomendaciones de las autoridades de salud.

6.4. Proceso de selección de beneficiarios

Este proceso es realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado (CONEVAL, 2022).

6.4.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso de selección de beneficiarios tiene como primera actividad la validación de las solicitudes, la cual inicia con la integración del expediente completo de las personas interesadas.

El numeral 3.5.3 de las ROP 2022 señala que corresponde al Facilitador comunitario verificar que se cumple con los criterios de elegibilidad y en su caso validará al sujeto agrario en una base de datos aspirantes. En caso de detectarse alguna inconsistencia en la documentación, el interesado contará con 10 días hábiles para

subsancarla, en caso contrario su solicitud será rechazada. A partir de esta validación, corresponde al CT revisar la validación hecha por el Facilitador Comunitario y autorizar la incorporación del sujeto agrario al Padrón Final, asumiendo las responsabilidades y consecuencias de su autorización.

En los pasos siguientes se han registrado cambios a partir de la publicación de las ROP.Modif-2022. Por ejemplo, la notificación sobre su incorporación ya no será mayor a 10 días, sino a 30. Otro cambio importante es el inicio de actividades, que en las ROP 2022 se especificaba como el primer día hábil del mes siguiente a su incorporación al Padrón, pero con las modificaciones se establece que iniciará actividades al día siguiente de su notificación.

A partir del pre-registro los técnicos contactan a los interesados para iniciar con la validación física y documental, que a su vez incluye desde la validación de CURP, domicilio, hasta tener certeza de que el candidato cumple con todos los criterios de elegibilidad descritos en las ROP.

Sobre el plazo de notificación, los BT informaron que el proceso que va de la difusión a la incorporación al Programa puede tardar de dos a tres meses. Algunos binomios señalaron que la captura en el S-Núcleo se realizó sólo para aquellos que habían cumplido con todos los requisitos, es decir, que no se capturó la información de los que no fueron elegidos.

6.4.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

La selección de beneficiarios inicia con la existencia de un expediente físico y su captura en el S-Núcleo para su validación por el Facilitador y el Coordinador. Y termina con la entrega de la notificación de aceptación del Programa que se incluye en el Anexo 4 de las ROP 2022.

Están involucrados en el proceso los BT, Facilitadores y Coordinadores y funciona como área de enlace administrativo la DGSLDR, que es responsable además del S-Núcleo.

6.4.3. Insumos y recursos

Tiempo

Las ROP.Modif-2022 señalan un plazo de notificación de 30 días hábiles, tanto para quienes fueron aceptados como para los que no. Al respecto, los BT señalaron un período que va de dos a tres meses para obtener una carta de aceptación iniciando desde el proceso de difusión.

Personal

El personal involucrado en el proceso de selección es adecuado. Además, debe considerarse que hay entidades en las que se incorporan nuevos beneficiarios sólo por los mecanismos de sustitución, razón por la cual se reduce la carga para la integración y captura de expedientes.

Recursos financieros

No se señaló alguna problemática relacionada con recursos para este proceso de solicitud.

Infraestructura

Al igual que en el apartado anterior no se señalaron problemas por falta de infraestructura. En el caso particular, los técnicos cuentan con el acceso al S-Núcleo. Y en cuanto a los expedientes físicos, en uno de los dos casos de CT entrevistados se señaló que en la delegación de la SEBIEN tienen asignado un espacio para el resguardo de documentación.

6.4.4. Productos

El producto con el que concluye la selección de beneficiarios es la notificación de aceptación en el PSV, pero además se tiene la validación en el S-Núcleo del Facilitador y del coordinador técnico.

6.4.5. Sistemas de información

El PSV tiene desarrollados en el S-Núcleo los apartados correspondientes al beneficiario, su parcela y su ubicación y se constituye como un elemento central para la entrega de apoyos a los beneficiarios y para la publicación del Padrón de Beneficiarios.

6.4.6. Coordinación

En la selección de beneficiarios existe coordinación entre los BT, los interesados en el Programa y la DGSLDR que tiene bajo su responsabilidad el S-Núcleo y el pago a Sembradores.

6.4.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

El contexto en el que se realiza la selección de beneficiarios presenta condiciones muy variadas en el territorio nacional. En algunos casos se ha realizado, de acuerdo con lo señalado por los técnicos *“en situaciones de ingobernabilidad local”* que han dificultado el trabajo en las CAC, pero también han dado la oportunidad de incorporación a personas que, habiéndose dedicado a actividades ilícitas, están optando por participar en el Programa como una mejor opción de vida.

Adicionalmente se han escuchado relatos de personas que comentan que este es el primer apoyo que reciben debido a que han encontrado dificultades de participar en otros programas por no contar con tierra, en este sentido el PSV ofrece la posibilidad de ingreso a personas sin tierra.

6.4.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La selección de beneficiarios constituye el inicio de actividades del Programa en un territorio. Su importancia estratégica deriva de la forma en que se integrarán las CAC a partir de la selección realizada.

6.5. Proceso de solicitud de apoyos

La solicitud de apoyos se refiere al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios (CONEVAL, 2022).

Se identificó como proceso de solicitud de apoyos el que realiza el Programa para garantizar los apoyos a los beneficiarios, considerándose en este apartado los correspondientes al apoyo económico ordinario y los apoyos en especie para la producción agroforestal.

6.5.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

6.5.1.1. Apoyos económico ordinario

En lo que respecta al proceso general para la solicitud de recursos del apoyo económico ordinario, la DGSLDRP señala que este inicia al tener un padrón de beneficiarios. Una vez que los datos de las personas seleccionadas se cargan en el S-Núcleo se realiza un proceso de revisión a fin de detectar inconsistencias o falta de información. Concluida esta revisión el padrón se envía al área de geoestadística, con fines de validación y se envía a RENAPO para verificar que los seleccionados están vivos y que sus documentos están vigentes.

Con estas validaciones es posible dotar de suficiencia presupuestal al Programa y tramitar los recursos para los SD. De acuerdo con la DGSLDRP *“teniendo los recursos, entonces ese layout se envía a la Tesorería de la Federación, a la TESOFE, para que se haga la dispersión a través de las cuentas que tiene cada beneficiario”*.

En términos generales se considera que el pago del apoyo ordinario que es uno de los principales objetivos del Programa.

6.5.1.2. Apoyos en especie

En entrevista con la DGIPA se pudo comprender la participación de esta Dirección en los apoyos tanto económicos como en especie. Ya que es la que se encarga de definir las necesidades puntuales, cantidades, especies o tipo de productos, y de hacer la petición al área correspondiente (DGSLDR), que ve todo el proceso de adquisiciones. Es la DGIPA la responsable de solicitar todos los apoyos que tienen que ver con la producción de la planta o la instalación de los sistemas.

Una vez aprobada la solicitud, el Comité Técnico del Programa (CTPr)¹⁸ mandata a ambas direcciones (DGIPA y DGSLDR) para que una adquiera y la otra dé seguimiento a la ejecución de los beneficios. Y son los técnicos junto con los Sembradores, los responsables de subir las comprobaciones al S-Núcleo y es la parte de administración quien resguarda esa información.

Al igual que los apoyos adicionales, los apoyos en especie pasan por la aprobación del CTPr. A través de procesos de licitación realizados por la Secretaría, se definen los posibles proveedores. Los productos objeto de la licitación pasan por un proceso técnico de evaluación del cual forma parte la DGIPA, a partir del cual se determina la calidad y se procede a dar una opinión técnica favorable o no al producto y de ahí, pasa al proceso de adjudicación.

6.5.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El apoyo económico ordinario tiene como antecedente el proceso de selección y concluye con los trámites realizados ante la TESOFE para contar con los recursos necesarios. Corresponde a la DGSLDR realizar los trámites con la TESOFE y gestionar las validaciones con el área de geoestadística y con RENAPO con quienes se articula.

¹⁸ Es el máximo órgano rector del Programa. Está integrado por el Subsecretario de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural y los titulares de las Direcciones Generales responsables del Programa, así como un representante de la Oficina de la Secretaría con nivel de Director General.

Los apoyos económicos en especie inician con la petición que la DGIPA hace al CTPr con quien se articula y con la DGSLDR. Concluyen con el proceso de adquisición de apoyos en especie y con los procesos de distribución a los distintos territorios.

6.5.3. Insumos y recursos

Tiempo

De acuerdo con la DGSLDR el trámite para realizar la entrega de apoyos económicos es adecuado. Sin embargo, los trámites para los apoyos económicos adicionales son de al menos tres meses, ya que se involucran procesos licitatorios, firma de contratos y convenios.

Personal

Este proceso lo realiza la DGSLDR, y no señala alguna problemática relacionada con el personal que interviene en el proceso.

Recursos financieros

Los recursos para los apoyos económicos en especie son solicitados a la TESOFE, y han sido suficientes para atender a la población beneficiaria. Los apoyos económicos en especie siguen la ruta del CTPr quienes realizan su planeación en función de los recursos disponibles, por lo que no se detectan problemáticas al respecto.

Infraestructura

La infraestructura disponible es adecuada y suficiente para realizar los trámites de solicitudes de recursos.

6.5.4. Productos

Como productos de este proceso se incluye para el apoyo económico ordinario el padrón de beneficiarios y sus validaciones, el *layout* para trámite de recursos, así

como los correspondientes a los procesos licitatorios, firma de convenios y contratos para la adquisición de los apoyos en especie, el pre-registro, la aplicación de la encuesta socioeconómica, la captura de información en el S-Núcleo y el expediente en físico de los interesados.

6.5.5. Sistemas de información

Toda la información que se maneja para la solicitud de apoyos se concentra en el S-Núcleo, que a la fecha reporta un buen funcionamiento.

Sin embargo, se mencionó que la existencia de errores en el registro inicial del S-Núcleo, así como la falta de actualización de documentos como la CURP provocan retrasos en el pre-registro y en general en el proceso de solicitud.

6.5.6. Coordinación

Para el desarrollo de actividades relacionadas con la solicitud de apoyos se identifica la vinculación de distintas áreas en el nivel central, tales como geoestadística, RENAPO, TESOFE y las DG sustantivas.

6.5.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

La solicitud de apoyos económicos ordinarios es un aspecto central del PSV ya que garantiza la permanencia de los SD que es requerida para el establecimiento de los SAF.

En el caso de los recursos destinados a los apoyos económicos adicionales, estos han tenido como origen la determinación de la DGIPA de los requerimientos que tienen las CAC para la producción de plantas y biofertilizantes, así como los relacionados con estrategias nacionales como la Jornada o Campaña de Producción de Autoconsumo que centra su atención en la producción de productos básicos.

6.5.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Dado el diseño de Programa en cuanto a la permanencia de los SD, el proceso de solicitud del apoyo económico ordinario resulta estratégico para que lo anterior pueda realizarse y para asegurar la operación del Programa y el alcance de metas.

Desde el punto de vista de los recursos económicos adicionales depende en gran medida de las decisiones de la DGIPA. Aunque por una parte los últimos apoyos han consistido en la entrega de recursos para que las mismas CAC realicen el proceso de adquisición, lo cual puede ayudar a participar en futuras solicitudes, por otra parte, será importante analizar qué tanto estas decisiones ayudan a fortalecer la capacidad autogestiva de las CAC. Es decir, se esperaría que, en un proceso de consolidación, las CAC puedan tomar decisiones sobre lo que requieren y hacia dónde quieren llegar, sin embargo, cuando se les comunica que llegará un apoyo que no han solicitado, es poco probable que decidan no aceptarlo. No obstante, los apoyos recibidos a la fecha han sido necesarios tanto para la instalación de los VC y las biofábricas, como para el establecimiento de planta en parcela.

6.5.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

Por comentarios de los técnicos, el proceso de solicitud de apoyos no requirió de alguna modificación en la mecánica operativa del Programa.

6.6. Proceso de distribución de bienes y servicios

El proceso de distribución de bienes y servicios se refiere al proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa) (CONEVAL, 2022). Para este apartado se considera la distribución del apoyo económico ordinario y el apoyo en especie.

6.6.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Este proceso se desarrolla a la par de la activación de las cuentas bancarias de los Sembradores (posterior a la firma del contrato) y la entrega de tarjetas de pago a sus titulares. La distribución debe provenir de la institución bancaria con la que se estableció el acuerdo, en este caso Banco del Bienestar. En entrevistas realizadas, se identificó que, debido al reducido número de sucursales y personal del Banco de Bienestar, los técnicos se hicieron cargo de la distribución de tarjetas en las distintas localidades, esto con el objetivo de agilizar el proceso y como atención a las quejas de los SD respecto a la institución bancaria.

Según se especifica en las ROP vigentes, *“la Subsecretaría, realizará la distribución de los recursos en los territorios que cubrirá el Programa, mediante una calendarización del ejercicio fiscal, considerando los criterios derivados de las peculiaridades de las acciones que se realizan a través de este. Así también, la Subsecretaría ejercerá los recursos presupuestales que se le otorguen, conforme a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás normatividad aplicable”*. También será la responsable de supervisar el avance de las actividades del Programa y el ejercicio de los recursos, proponiendo su reasignación en caso de que éstos no hayan sido ejercidos conforme a lo programado.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de distribución involucra los recursos que forman parte del apoyo económico en especie. Aunque a nivel de territorios las CAC no tienen conocimiento de este proceso, sí tienen presente que realizaron algún trámite a través de los técnicos y que deben esperar a que se les notifique la fecha en la que llegarán los recursos. Como se observará en el siguiente proceso de entrega de apoyos, la distribución de los apoyos en especie se realiza por los proveedores que determina el programa para ello.

6.6.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

Este ejercicio comienza cuando se concluye el proceso de producción de bienes y servicios de los componentes sustantivos.

La parte de apoyo económico inicia con la emisión de las tarjetas de pago por parte del Banco del Bienestar y finaliza con su distribución a los SD del PSV. La parte de apoyos en especie inicia con el envío del apoyo del punto de origen (proveeduría) al punto de destino final (territorios en donde se encuentran las CAC o territorios cercanos).

6.6.3. Insumos y recursos

Tiempo

Con base en la consulta realizada a los entrevistados, se concluye que los tiempos que se tienen para el ejercicio de distribución de bienes y servicios son adecuados.

Se identificó que, como parte del apoyo económico del proceso de selección de beneficiarios hasta el proceso de distribución de bienes y servicios, existe un periodo de entre dos y tres meses. Los Sembradores señalaron que ese fue el tiempo de espera entre la firma de la carta de aceptación y firma de convenio con Banco del Bienestar, a la entrega de sus tarjetas de cobro, mismo que consideraron adecuado. Subsecuentemente, los apoyos se han entregado de forma mensual, aunque en algunos casos se han identificado cambios en las fechas de depósito hasta de una semana, provocando que el SD incurra en gastos adicionales por las veces que debe acudir a verificar si ya se hizo la dispersión. Sin embargo, nunca han dejado de recibir el apoyo.

En el caso de los apoyos en especie y de acuerdo con comentarios de los SD, los tiempos para la distribución pueden ser de entre dos y tres meses. Al respecto se señalaron que para la distribución de plantas en ocasiones los tiempos asignados estuvieron fuera de la época de lluvia, dificultando el trasplante en parcela e incidiendo en la sobrevivencia de la planta.

Personal

El personal requerido para la entrega de las tarjetas a los SD por parte de la institución bancaria fue insuficiente, por ello, los BT tuvieron que formar parte del proceso, apoyando en la entrega de los plásticos de manera personal a los Sembradores.

Recursos financieros

No se identificó un problema de insuficiencia de recursos para la operación del proceso en ninguno de los apoyos.

Infraestructura

Para el proceso de distribución de bienes y servicios, se considerará como infraestructura los centros de proveeduría del apoyo económico ordinario y aquella correspondiente a la Secretaría para realizar la distribución de recursos (personal operativo en campo).

Para el apoyo económico, las ROP 2022 (numeral 5.1) señalan que la dispersión del recurso se hará por medio de una Red de Distribución Autorizada, plasmada en convenio con el Banco de Bienestar, así como con otras instituciones financieras públicas o privadas que la Subsecretaría considere conveniente incluir. Sin embargo, pese a esta posibilidad durante el trabajo de campo se observó que la entrega se hace únicamente a través del Banco del Bienestar.

Así, se identificó durante la fase de campo que Banco del Bienestar no cuenta con la infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades que el proceso requirió. La entrega de tarjetas se tuvo que realizar fuera de las instalaciones de la institución bancaria para poder dar atención a todos los SD, esto debido a que el Banco de Bienestar no cuenta con sucursales en todos los municipios atendidos por el PSV. Por comentarios de funcionarios del Programa se conoce que el Banco del Bienestar inauguró en junio de este año 1,000 nuevas sucursales, el efecto de este incremento deberá valorarse en ejercicios subsecuentes.

6.6.4. Productos

Los productos derivados de este proceso son las tarjetas entregadas a los SD para el cobro de su apoyo económico ordinario y los trámites realizados por la Secretaría para la distribución de los apoyos en especie.

6.6.5. Sistemas de información

Para la entrega de las tarjetas a los SD, se cuenta con el padrón único de beneficiarios del PSV.

Y para la distribución de apoyos en especie, se encuentran los sistemas administrativos de la Secretaría y el propio S-Núcleo en el que se almacena la información de los trámites realizados por los SD.

6.6.6. Coordinación

En el proceso de producción de bienes y servicios, las DG trabajan de manera conjunta, principalmente para lo relacionado con el apoyo en especie. Existe una coordinación por parte de la DGSLDRP con el Banco de Bienestar para actualizar el padrón de beneficiarios del Programa.

6.6.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

El proceso de distribución de bienes y servicios es un ejercicio necesario para la correcta entrega de apoyos al SD. En este sentido, resulta vital tanto para las DG como para el personal operativo que se socialicen los manuales de procesos y procedimientos que ya se encuentran disponibles y que sean de utilidad para la ejecución estandarizada de la distribución de apoyos (y otros procesos) y se garantice la entrega oportuna de los bienes y servicios en cada región.

6.6.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de distribución de bienes y servicios cumple un rol estratégico, pues transforma la parte administrativa en recurso tangible que será dispersado a los SD.

6.6.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

De acuerdo con lo comentado por los entrevistados en el nivel central y por los operadores del Programa, el ejercicio de distribución de bienes y servicios se vio ligeramente afectado como resultado de la pandemia del COVID-19, debido a que se requería movilización por parte del personal operativo para la distribución de tarjetas. Sin embargo, en los trámites para la distribución de recursos correspondientes a los apoyos económicos adicionales no se señalaron dificultades causadas por el COVID-19.

6.7. Proceso de entrega de apoyos

Este proceso hace referencia al conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. Para la descripción y análisis del proceso, se retomarán los componentes mencionados en el apartado 1.5 del presente documento (CONEVAL, 2022).

6.7.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Dentro del proceso se identifican dos tipos de apoyo que están etiquetados y destinados a los SD y a la CAC, sin importar cuándo sea su ingreso, conformación de la CAC o ubicación de esta. El primero se refiere al apoyo económico ordinario (apoyo económico para fomentar el bienestar de las/los SD) y el segundo al apoyo en especie. Además de estos, se identifican las actividades relacionadas con el acompañamiento que realizan técnicos sociales y productivos a los sembradores.

6.7.1.1. Apoyos económicos para fomentar el bienestar de las/los Sujetos de derecho

De acuerdo con las ROP (apartado 3.6.1.1) *“La/el sujeto de derecho, que a mes vencido haya cumplido con su Programa de trabajo, recibirá un apoyo económico de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.)”*. Hasta las ROP-2022 se especificaba que, de este apoyo económico ordinario \$500 (quinientos pesos 00/100 M.N.) se destinarían al ahorro, mismo que se devolvería al tercer año de ingreso. Sin embargo, en las modificaciones de las reglas de operación del 17 de junio de 2022 se especifica que el apoyo económico se entregará de manera íntegra. Señalándose que el recurso acumulado retenido como ahorro programado para quienes ingresaron de 2019 al 2021, incluidos los intereses generados, se devolverá en su totalidad a los tres años de haber ingresado al Programa. Y para quienes no cubran estos tres años, el acumulado de este se devolverá en junio de 2023.

La dispersión de recursos y mecánica del ahorro, según lo establecido en el numeral 5.1 de las ROP-2022, se realizará por medio de una Red de Distribución Autorizada, plasmada en convenio con el Banco de Bienestar, así como con otras instituciones financieras públicas o privadas que la Subsecretaría considere conveniente incluir.

Durante las entrevistas realizadas a las DG se identificó que, pese a estar mencionado en las ROP-2022, no existen otras instituciones financieras públicas o privadas que formen parte del proceso de entrega de apoyos económicos, siendo el Banco de Bienestar la única institución involucrada en el proceso. De acuerdo con los beneficiarios la institución se ve rebasada por la cantidad de gente que debe atender, ya que no sólo acuden a ella los SD de PSV, sino también los de otros programas sociales.

Independiente a las dificultades que genera la falta de sucursales de Banco del bienestar, los beneficiarios reciben de manera mensual su apoyo económico, con la distinción señalada en el apartado 1.5.1 correspondiente a la entrega del recurso de manera íntegra y la recuperación del ahorro a los tres años de ingreso al Programa o a junio de 2023 para quienes ingresaron en un período menor a tres años. Esta

parte del proceso fue descrito por la DGSLDRP durante las entrevistas realizadas: *“el sistema del ahorro emana de la fuente única que es el núcleo donde tenemos todos los datos, puesto que como se tiene que regresar a los 3 años vencidos, en el sistema de núcleo tenemos la fecha de ingreso. Teniendo la fecha de ingreso, se calculan los tres años y a los tres años ya se les devuelve el ahorro acumulado, más una tasa de interés que haya ido generando. Ese dinero, todo lo manejamos con el Banco del Bienestar”*.

Al respecto de dicho proceso, los Sembradores (de ingreso en 2019) indicaron que, cumplido el tercer año en el Programa, efectivamente tuvieron acceso al ahorro acumulado, más un porcentaje correspondiente a los intereses generados de la inversión de su recurso. La mayor parte de dicho capital fue invertido en lo que la/el SD consideró conveniente, y una fracción fue destinado a la creación de un proyecto productivo en beneficio de la CAC. Se mencionó que no se les condicionó la entrega del ahorro, ni se les solicitó destinarlo de manera obligatoria en algún rubro, es decir, se dio libertad para el gasto del ahorro. Asimismo, explicaron que la idea de la creación del proyecto productivo fue propuesta por el técnico social, quien dio libertad para la selección del mismo, pero capacitó y apoyó a la CAC para su creación.

Concerniente al mismo tema, los Sembradores que ingresaron al PSV en 2020, afirmaron que se les siguen reteniendo los \$500.00 del ahorro, pero que ya es de su conocimiento que para junio de 2023 les será devuelto lo acumulado más un porcentaje de intereses.

6.7.1.2. Apoyos en especie para la producción agroforestal

Según lo establecido en las ROP-2022 (numeral 3.6.2) los apoyos en especie otorgados a las/los SD y a las CAC, pueden incluir:

- a) Plantas y semillas para implementar el programa agroforestal en su unidad productiva, de acuerdo con la vocación productiva de la región y el sistema agroforestal diseñado conjuntamente entre la/el SD y el técnico productivo.

Las plantas podrán provenir de los viveros con los que el Programa tenga acuerdos, convenios o contratos, así como las mismas que el Programa produzca en viveros propios y semillas en especie.

- b) Insumos para desarrollar el programa agroforestal en su unidad de producción, los cuales podrán variar de acuerdo con el tipo de cultivo a establecerse en cada territorio, considerando la vocación productiva de la región, la pertinencia cultural y la perspectiva de género.
- c) Herramientas para realizar las actividades en su unidad de producción.
- d) Materiales, insumos, equipos, herramientas, para la instalación y operación de viveros comunitarios y biofábrica los cuales se establecerán en cada una de las localidades seleccionadas y serán atendidos por las/los SD con el acompañamiento de las/los técnicos(as) productivos

La cantidad y tipo de plantas, producidas en los viveros comunitarios, así como el período de siembra, estarán definidas en función al SAF y en los planes de trabajo elaborados por las/los técnicos(as) en conjunto con las/los SD. Se fomentará también la elaboración de compostas, aprovechando el material que se encuentra en las unidades de producción, así como la elaboración de biofermentos, biopreparados y otras sustancias que promuevan la agroecología.

Para la producción de planta en vivero se implementarán y adquirirán total o parcialmente: sistemas de captación y almacenamiento de agua; sistemas de extracción de agua del subsuelo; materiales y equipos para el abastecimiento de agua.

- e) También se señala que para asegurar la producción de planta requerida se podrán establecer viveros operados y administrados por el Programa o a través de un tercero conforme a lo que determine el CTPr, previo análisis del mismo. Asimismo, se podrán establecer Centros de Formación en sistemas agrícolas y agroforestales que favorezcan el intercambio de conocimientos y experiencias, previo visto bueno de la persona Titular de la Secretaría.

En la entrega de apoyos en especie para la producción agroforestal se identificó que son dos las DG que inciden de manera directa. La DGIPA *“en la parte de los apoyos tiene mucho que ver, es parte de las necesidades con que trabajamos de manera coordinada con los compañeros de campo: las necesidades de planta, las necesidades de mallas (...) parte desde los requerimientos, desde el territorio, viendo cantidades y viendo las especificidades; es nuestra dirección la que se encarga de 1) elaborar la necesidad puntual, qué cantidades, de qué especies o de qué tipo de productos, y de qué cantidades hablamos, 2) hacer la petición al área correspondiente”*. Señalando que la DGSLDRP es la encargada del proceso de adquisición de los productos y de la generación de los contratos y convenios a través de los cuales se obtienen.

Relacionado con adquisiciones de planta, las CAC visitadas comentaron lo siguiente sobre la selección de especies (maderables y frutales) para la distribución local: 1) las especies entregadas no correspondían con las especies solicitadas (aunque inicialmente se les pidió una sugerencia a los sembradores), 2) las especies proporcionadas no eran aptas para las condiciones ambientales de la región, 3) la planta proporcionada *“no poseía las condiciones para el trasplante inmediato, pues era de tamaño muy pequeño”*, sin embargo, tuvo que llevarse a parcela por la presión que se tenía por parte de los operadores y directivos del Programa para alcanzar las metas, 4) no venía en bolsa sino pilones enrolladas en paquetes de plantas, 5) debido al traslado por el que debía pasar llegaba en malas condiciones, *“maltratada”* y, 6) llegó a destiempo, es decir, llegó después de la temporada de lluvias.

Aun cuando las ROP establecen que todos los apoyos en especie se entregarán en cada uno de los territorios establecidos por el Programa y que son los Coordinadores, en conjunto con los Facilitadores y los técnicos, los responsables de recibir los materiales para su posterior entrega a los beneficiarios, se identificó que los SD tuvieron que trasladarse a otros territorios (incluso otros estados) para poder acopiar la planta que les fue asignada, en particular la proveniente de los viveros de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA). Esto repercutió en la

supervivencia de planta, ya que se indicó que parte de la mortalidad presentada se originaba durante el traslado.

Durante el ejercicio de campo, fue posible identificar la entrega en especie de productos como bolsa, malla sombra y material vegetativo, así como planta proveniente de viveros comerciales y de SEDENA. De manera uniforme (CAC 2019 y 2020), los sembradores mencionaron la recepción de malla sombra para la instalación del VC y bolsa para la siembra de planta. Por otra parte, en la fecha de la visita únicamente una de las CAC (integrada durante el ejercicio fiscal 2019) había recibido insumos y herramienta para los viveros y las biofábricas. Dentro de lo recibido se mencionaron tambos, palas e insumos como azufre. Además, se identificó la entrega de sistemas de captación y almacenamiento de agua, mientras que para las CAC 2020 se entregó un apoyo económico adicional para la adquisición de los mismos conceptos.

En la proveeduría de insumos, algunas de las CAC visitadas manifestaron que hubo problemas para hacerse de algunos insumos que se requerían para trabajar en los viveros. En algunas entrevistas se identificó una sobredemanda en bolsa para vivero con las características requeridas. Esto llevó a que algunas CAC compraran bolsa más pequeña, provocando dificultades en el manejo en vivero tales como problemas para el llenado de las bolsas y la siembra de algunas especies, incidiendo en la producción de planta en el vivero comunitario que forma parte del proceso de implementación de las CAC. Adicionalmente, en algunos casos dijeron que los equipos adquiridos no fueron los que solicitaron al proveedor.

6.7.1.3. Acompañamiento técnico, social y productivo para la implementación del Programa

De acuerdo con las ROP-2022 (numeral 3.6.3), *“el acompañamiento social para la organización comunitaria y el acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las/los SD y la implementación de los sistemas agroforestales, será realizado por las/los técnicos(as) sociales y productivos(as), mediante el diálogo de saberes basado en el intercambio de conocimientos y experiencias; aprendiendo de la*

sabiduría de la gente que ha convivido con la naturaleza, especialmente con su territorio específico, por muchas generaciones; y propiciando el diálogo intergeneracional”.

Las modificaciones de las ROP (ROP.Mod-2022) indican que *“las/los técnicos(as) sociales coordinarán las acciones que regeneren el tejido social y la solución de los problemas detectados en las CAC”.* En tanto que *“Las/los técnicos(as) productivos(as) coordinarán la asesoría para implementar los sistemas MIAF y SAF, en diálogo con las/los Sujetos de derecho, en los aspectos técnico-productivos, participando organizados como Binomio, en las actividades en sus ocho CAC”.* Considerándose que cada uno atenderá a 100 SD.

De acuerdo con las DG, la capacitación ocurre de manera vertical, es decir, las DG capacitan al personal operativo, y el personal operativo (específicamente los/las técnicos) capacitan a los JCF. Las capacitaciones que reciben tanto técnicos como becarios de JCF deben socializarse con las CAC a fin de cumplir con los objetivos productivos y sociales.

Al respecto los BT señalaron que en las dos reuniones mensuales con cada una de las CAC tratan de dar una capacitación técnica y otra social. Además del acompañamiento que realizan en el VC, la biofábrica y las parcelas de acuerdo con las necesidades de las CAC y los beneficiarios: *“nos reunimos cada quince días con los compañeros sembradores (...), preparamos dos temas, un tema social y uno productivo. Revisamos la planta en el vivero, los huertos, lo del proyecto. Por ejemplo, si a él le toca ir a un taller y me quedo yo solo, y él tenía que dar un taller de ahorro, pues yo lo doy, somos bina, si a mí me toca ir a capacitación y, por ejemplo, íbamos a sembrar hongos, pues él da el taller de hongos, así es como nos organizamos”.*

Por parte de los SD, se argumentó que el acompañamiento que reciben por parte del BT ha sido constante, y que, independientemente de las dos capacitaciones mensuales que reciben, en caso de tener *“emergencias en vivero o en parcela”* o situaciones que requieran de asesoramiento, siempre han recibido respuestas

positivas por parte de las/los técnicos, quienes les han otorgado capacitaciones para poder solucionar sus problemas.

De acuerdo con la información de las CAC y los BT, los servicios de capacitación constante y permanente derivan de un plan de trabajo que presenta el BT, este plan de trabajo está construido de acuerdo con las necesidades y objetivos que persigue a nivel individual cada CAC, a su vez, tanto la CAC como el BT se apoyan de los JCF para poder llevar a cabo ese plan de trabajo dentro de la CAC.

Además, en ambos estados se mencionó por parte de Facilitadores y Coordinadores, la interacción con otras organizaciones o especialistas que proveen servicios de apoyo para la capacitación en diversos temas, tanto a BT como a CAC directamente cuando ha sido necesario.

En lo que respecta a las capacitaciones impartidas a las CAC, de manera general, se identificó que existe heterogeneidad en los temas brindados, siendo el tema del ahorro (educación financiera) el único que se mencionó de manera uniforme en todas las CAC visitadas. Además, no se identificó cuáles son los componentes que se deben medir para comprobar que se está trabajando en la llamada “generación del tejido social comunitario”. En la rama productiva, existe mayor claridad de la línea temática que se sigue, puesto que se observó una producción similar en las biofábricas de las CAC evaluadas y en la mención de temas como el control de plagas.

Pese a que en la rama productiva existe mayor claridad de la línea temática que siguen las capacitaciones, en las CAC visitadas se observó que el contenido impartido se determina por petición de los Sembradores o como una solución a problemas presentados, más que por un proceso de planeación previo. Lo anterior puede dificultar que dicho programa de capacitación sea preventivo al curso productivo y, por lo tanto, no pueda ser aprovechado de mejor manera por los SD teniendo un limitado impacto sobre su producción.

6.7.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El inicio de este proceso comienza una vez que los SD tienen en su poder las tarjetas de pago y reciben su primer recurso, mismo que viene con el retroactivo correspondiente a los meses en los que ya formaba parte del PSV; se toma como base el mes en el que firmaron la carta de aceptación y el contrato con el Banco de Bienestar.

El proceso de entrega de apoyos finaliza cuando se ha recibido el apoyo económico ordinario y el apoyo en especie. Sin embargo, es un proceso recurrente, ya que, se recibe apoyo económico ordinario de manera mensual. Respecto al apoyo en especie, la normatividad no es clara, es decir, no se especifica si es un apoyo único o si pueden recibir este tipo de apoyo en diversas ocasiones bajo diferentes conceptos.

6.7.3. Insumos y recursos

Tiempo

Por parte del apoyo económico, el depósito en las cuentas de los Sembradores ocurre de manera mensual. En entrevistas con operadores y SD del Programa, se identificó que la dispersión de los recursos económicos no necesariamente sucede el día Programado, lo que hace que los SD se vean en la necesidad de recurrir múltiples veces al cajero incurriendo en gastos no contemplados.

Por parte del apoyo en especie, como se señaló en el apartado 1.7.1, existe un problema con el tiempo y las condiciones en las que se realiza la entrega del apoyo, lo cual puede repercutir en la mortalidad de planta en parcela y en el retraso en la productividad del VC y la biofábrica.

Por parte del acompañamiento social y técnico, se observó que las sesiones y capacitaciones con la CAC ocurren de manera frecuente (al menos dos por mes). Sin embargo, se observa un problema de insuficiencia de tiempo en la supervisión

y asesoramiento en parcela, esto debido a la cantidad de SD que deben atender las/los técnicos(as) y a la distancia que hay entre predios.

Personal

Por parte del apoyo económico, no se identificó insuficiencia o problemas relacionados con el personal, ya que el trámite para la dispersión de los recursos se hace en oficinas centrales y los recursos se entregan a través de tarjetas bancarias. Sin embargo, en entrevistas con las CAC y con técnicos sí se señalaron las problemáticas asociadas a la existencia de pocas sucursales en la región y en consecuencia al poco personal que en ellas atiende.

El personal requerido para la entrega de apoyos en especie del punto de origen al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa) fue insuficiente, debido a que se solicitó a miembros de la CAC que acudieran a otro territorio para la recolección del apoyo otorgado, esto como resultado también de la falta de infraestructura en la localidad o municipio.

Por parte del acompañamiento social y técnico, se cuenta con suficientes BT para atender a los SD, sin embargo, se identificó una carga de trabajo excesiva para estos actores lo que puede limitar el tiempo que dedican a actividades sustanciales como las capacitaciones a los sembradores en las CAC.

Recursos financieros

Por parte del apoyo económico no se identificaron problemáticas asociadas a recursos financieros.

Por parte del apoyo en especie, el equipo evaluador no identificó un problema de suficiencia.

Por parte del acompañamiento social y técnico, se identificó un problema relacionado con salarios bajos de las/los técnicos sociales y productivos. Se menciona que ese es uno de los principales motivos de la rotación de personal, ya

que, aunado al salario bajo, no se cuenta con prestaciones ni apoyos adicionales para subsanar los gastos de traslado a las CAC, a las parcelas de los SD y a los lugares donde se llevan a cabo las capacitaciones y/o reuniones con el/la Facilitador(a).

Infraestructura

Por parte del apoyo económico, se identificó que el Banco de Bienestar no cuenta con suficientes sucursales en las regiones visitadas, y que algunos de los establecimientos no tienen las condiciones óptimas para un correcto funcionamiento. Los SD mencionaron que los cajeros automáticos generalmente no sirven, por lo que debían esperar su turno para poder retirar el apoyo en ventanilla. Además, debido a que a través de esa institución bancaria se atiende a los beneficiarios de múltiples programas federales, generalmente se encuentra saturada. Lo anterior en muchas ocasiones se traduce en un mayor costo para los SD del PSV, que realizan gastos para trasladarse hasta la sucursal más cercana y deben esperar largos periodos de tiempo para poder ser atendidos. Se considera entonces que la capacidad instalada para llevar a cabo el proceso es insuficiente.

Para el apoyo en especie, iniciando con el punto de origen, la DGIPA mencionó que inicialmente no se contaba con suficientes proveedores que pudieran satisfacer en su totalidad las necesidades demandadas por el PSV en ese momento. Esta situación condujo a la necesidad de establecer convenios de proveeduría con la SEDENA y con otros proveedores dentro de los Estados.

De acuerdo con la DGIPA: *“SEDENA es nuestro principal aliado en la producción de planta..., en suma con ellos tenemos 282 millones de plantas, ... y el pendiente que nos queda que producir este año, ... es mínimo... hemos establecido una extraordinaria coordinación, en todos los territorios se ha producido planta de muy buena calidad, ellos traen un esquema muy funcional para el trabajo en los viveros, sobre todo su esquema de disciplina ayuda mucho, ellos subcontratan el conocimiento técnico para la producción de planta, y le imprimen pues todo su*

esquema de trabajo, disciplina, de orden... esto nos ha ayudado a tener plantas en los tiempos, en la calidad...”.

No obstante, el acuerdo de colaboración con la SEDENA ha sido insuficiente para proveer de árbol al Programa. La DGIPA señaló que el convenio que se hizo entre instituciones era por 100 millones de plantas y la SEDENA solo pudo proveer 37 millones. Esto proviene del hecho que no hay suficientes viveros (infraestructura) que cubran la necesidad de plantas del Programa. Además, se identificó que los viveros en operación se encuentran alejados de las localidades atendidas, lo cual trajo como consecuencia que, para su distribución se tuviera que transportar la planta durante largos periodos de tiempo, lo que repercute en pérdidas y mortalidad.

Una de las CAC mencionó que, a nivel interno, se tomó la decisión de no trasplantar el material vegetal recibido por parte de la SEDENA, se mantuvo en VC por un periodo considerable, de esta manera los Sembradores pudieron garantizar su adaptación al clima de la región y promover la sobrevivencia al trasplante.

Se mencionó que ha habido casos en los viveros estatales que no se ha cumplido en tiempo, debido principalmente al porcentaje de germinación de semilla, o porque la altura o el grosor de la planta no es el adecuado en cuyo caso, se hacen convenios modificatorios ampliándose los plazos hasta en seis meses

Por parte del apoyo en especie, se identificó que no existe infraestructura que soporte el proceso de entrega de apoyos, tales como almacenes u oficinas propiedad del PSV en las localidades y municipios que se atienden que faciliten el proceso. De igual manera, se identificó que los técnicos no cuentan con vehículos del Programa que les permitan mover los apoyos a las zonas de atención. Esto ha generado que los SD deban recolectar, por ejemplo, la planta que se les otorgó, en diversos territorios alejados de la ubicación donde se encuentra la CAC. Por lo anterior se concluye que la infraestructura para poder llevar a cabo este proceso es insuficiente.

De manera similar, para la parte del acompañamiento social y técnico no se cuenta con infraestructura de representación del Programa en las localidades.

6.7.4. Productos

Por parte del apoyo económico, los productos son el ingreso del SD por el cumplimiento del plan de trabajo planteado y, hasta antes de junio del 2022, el recurso que se retiene bajo la etiqueta de ahorro.

Por parte del apoyo en especie, los productos son la planta, insumos y herramienta puesta en las instalaciones de la CAC.

Para el acompañamiento social y técnico, los planes de trabajo de común acuerdo con el/la Facilitador(a) con las actividades, capacitación y asistencia técnica a abordar en la CAC, los planes de trabajo de común acuerdo con las/los SD con las actividades a realizar al interior de la CAC (vivero y biofábrica) y en sus parcelas; y los diversos informes de actividades con fines de pago.

6.7.5. Sistemas de información

Por parte del apoyo económico, se cuenta con el S-Núcleo que contiene el padrón de beneficiarios del Programa. El cual sirve de base para otorgar los distintos apoyos considerados en el Programa.

Para la distribución de los demás bienes se cuenta con las actas en donde se indica qué tipo de insumo se está entregando, con firma de quien entrega y de quien recibe, dichas actas se suben al S-Núcleo, pero no son de dominio público.

6.7.6. Coordinación

Las actividades en este proceso se coordinan de manera vertical, al igual que la operación de todo el Programa. Se inicia con la toma de decisiones de las DG, así como el proceso que realizan para la dispersión de apoyos económicos y compras de los insumos para el apoyo en especie. Posteriormente, el proceso va de Coordinador regional a territorial a Facilitadores, a técnicos y a becarios.

También existe una coordinación en cascada para la distribución de los insumos que deben llegar a las CAC, el proceso va de Coordinador regional a territorial a Facilitadores y a técnicos.

Para el componente de acompañamiento, trabajan de manera conjunta los operadores del Programa. El BT está en constante comunicación con el/la Facilitador(a), quien reporta a él/la Coordinador(a) territorial y en su caso, éste reporta a el/la Coordinador regional. Además, los JCF también pueden fungir como intermediarios en el acompañamiento, puesto que el BT los capacita y ellos posteriormente apoyan y capacitan a los SD.

Respecto al proceso de acompañamiento social y técnico, la DGOFIP comentó *“la capacitación llega de la dirección al técnico social y del técnico social hacia los SD, hacia los sembradores, esa es una vía, es la que generalmente estamos utilizando para llegar a todos los beneficiarios del programa”*

6.7.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

El proceso de entrega de apoyos es pertinente para el PSV en la medida en que cuenta con Reglas de Operación establecidas y con manuales de procedimientos. Pese a que se levantan actas para verificar la recepción de los recursos, no hay instrumentos que garanticen la entrega oportuna de los recursos con base en las necesidades de cada región.

En cuanto a la consulta realizada sobre la oportunidad y calidad de la capacitación que reciben tanto técnicos como becarios y CAC se obtuvo como respuesta que esta sí se ha otorgado de acuerdo con los avances que se tienen en el Programa, los cuales están contenidos en los planes de trabajo.

6.7.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso es estratégico, ya que permite el funcionamiento de las CAC, que han sido descritas como el corazón del Programa, y coadyuva al alcance los objetivos planteados en las ROP.

6.7.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

De acuerdo con lo comentado por los operadores del Programa y por los SD, el ejercicio de entrega de apoyos se vio ligeramente afectado como resultado de la pandemia del COVID-19, debido a que se requería movilización para la entrega y recepción de los apoyos. Además, se tuvieron que suspender temporalmente capacitaciones en la CAC, las cuales se realizaron en grupos reducidos y con mayor espaciamiento de tiempo entre cada una.

6.8. Proceso de implementación, gestión y producción de las CAC

Como proceso adicional sustantivo, se identificó la implementación, gestión y producción de las CAC. Dentro de este proceso, se reconocieron componentes clave, como la integración de la CAC, la integración de las comisiones, la instalación y producción del VC y biofábrica, el acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa y la solicitud y entrega de apoyos económicos adicionales.

6.8.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

La descripción de las actividades, componentes y actores se realizará por apartados.

6.8.1.1. Integración de la CAC

De acuerdo con lo establecido en las ROP-2022, apartado 4. Mecánica Operativa, numeral 4.5, en las localidades en las que opera el PSV se conforman las CAC, que constituyen el sujeto colectivo del Programa y están conformadas por un promedio de 25 SD para la generación de conocimiento a través del intercambio de experiencias y la formación.

Según se establece en las ROP sus principales finalidades son: analizar las condiciones productivas y diseñar los SAF; promover y fortalecer la organización comunitaria, las finanzas sociales y la cultura del ahorro para regenerar el tejido social; impulsar la cooperación que contribuya a lograr la autosuficiencia alimentaria, contribuir a mejorar y diversificar los ingresos, así como la restauración del medio ambiente.

Con base en las entrevistas realizadas a las/los técnicos(as) sociales y productivos(as) y con el trabajo de campo, se identificó el proceso de la constitución de las CAC, el cual inicia cuando se alcanza el número necesario de SD. Las/los técnicos(as) sociales y productivos(as) citan a los Sembradores a una reunión informativa en un lugar público de la localidad. En la reunión, las/los técnicos(as) explican a los Sembradores qué es la CAC, cuáles son los objetivos que persigue, cuál es la estructura que debe presentar, así como las funciones y responsabilidades que recaen sobre los integrantes de las comisiones a establecerse. Posteriormente, de manera voluntaria o mediante votación, se conforman las comisiones y se designa al representante de cada una de ellas. En esa primera reunión, se esboza el plan de trabajo de la CAC, se establecen acuerdos y se fijan fechas para futuras reuniones.

Es necesario acotar que, cuando existe un número superior al requerido para la constitución de la CAC, se conforman dos CAC (o las necesarias) en una misma localidad, integrando a los SD conforme a su ubicación (cercanía entre ellos); por otra parte, cuando no se cumple con el número requerido de Sembradores para la constitución de la CAC, se integra la CAC con Sembradores de diversas localidades

(generalmente cercanas entre sí). Una de las CAC visitadas se conformó con Sembradores de dos localidades, lo cual ha generado molestias y dificultades a quienes tienen que movilizarse hacia la otra comunidad para participar en las actividades planeadas en la CAC.

Además, las ROP-2022 señalan que, cada CAC se reunirá al menos dos veces al mes y estará acompañada por un(a) técnico(a) social, un(a) técnico(a) productivo y podrá contar con al menos 3 jóvenes becarios (as), y será un espacio privilegiado para favorecer el acompañamiento y capacitación.

6.8.1.2. Integración de las comisiones

En cuanto a la conformación de los comités directivos de las CAC y de las demás organizaciones asociativas que se promuevan al interior del Programa, las ROP-2022 (numeral 4.5) señalan que éstos podrán integrarse preferentemente con 50% de mujeres, estableciendo un esquema de rotación, en el cual, cada integrante de los comités directivos deberá ser del sexo opuesto al de su antecesor en el cargo.

Cada CAC, de acuerdo con lo establecido en las ROP, deberá contar con un comité directivo integrado de la siguiente manera:

- Un(a) Coordinador(a) que convoca a las reuniones y coordina los requerimientos para las reuniones.
- Un(a) Secretario(a) de Actas que se encarga de pasar lista y elaborar la minuta de la Asamblea que se registra en el libro de actas.
- Un(a) administrador(a) o Tesorero(a) que se encarga de gestionar, dirigir y vigilar los asuntos relacionados con cualquier actividad que involucre la administración de recursos financieros de los miembros de la CAC. Debe presentar un informe mensual de uso de dichos recursos.

El Programa recomienda que las CAC puedan constituir las siguientes comisiones, además de aquellas comisiones especiales que al interior de las CAC acuerden:

- Seguimiento a planes de trabajo, integrado por personas que autorregularán y llevarán el control interno del trabajo en las parcelas.
- Biofábricas: Serán quienes coordinen las actividades y brinden el seguimiento operativo. Esta comisión podrá apoyar a los Técnicos en la supervisión de las actividades acordadas con los integrantes de la CAC en la biofábrica, para evaluar el cumplimiento mensual de los Planes de trabajo.
- Vivero: Serán quienes coordinen las actividades y brinden el seguimiento operativo del vivero. Esta comisión podrá apoyar a los Técnicos en la supervisión de las actividades acordadas con los integrantes de la CAC en el VC, para evaluar el cumplimiento mensual de los Planes de trabajo.
- Ahorro. Integrado por personas que realicen el seguimiento al proceso educativo del ahorro, y lleven el control del ahorro voluntario.
- Sustentabilidad. Encargados de dar seguimiento al proceso educativo en el tema de sustentabilidad, de acuerdo con el plan de trabajo
- Educación. Quienes dan seguimiento a los procesos de formación y organización, de acuerdo con el calendario y Programa de trabajo definido por el Programa
- Transparencia y Honestidad. Integrada por quienes dan seguimiento a las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas y crean cohesión social mediante la participación ciudadana. Esta Comisión aplica en las CAC que no cuentan con un Comité de Contraloría Social.

En campo, se identificó que no hay presencia de todas las comisiones antes mencionadas en las CAC. Las comisiones que están conformadas de manera uniforme son comité directivo, biofábricas y vivero, esto debido a que son las que deben operar de manera constante para el correcto funcionamiento de la CAC, para lograr el cumplimiento de metas. Además, se identificó que no hay claridad por parte de los SD respecto a la función que deben desempeñar las cinco comisiones restantes, especialmente en las CAC establecidas durante el ejercicio fiscal 2020.

De acuerdo con la información de las CAC, se ofrecen productos y servicios comunitarios diversos, como la recolección de basura, se regala material vegetativo

para reforestación y en algunas CAC de Puebla que operan desde 2019. Existen además comisiones de proyectos productivos adicionales que comienzan a operar.

Como aspecto a destacar se señala que en uno de los territorios visitados (caso Puebla) se comentó de la realización de reuniones a nivel “distrito” con las diversas CAC, a las cuales acude un representante asignado por los Sembradores, al cual se le otorga el nombramiento de “*delegado de la CAC*”. En la reunión, los representantes presentan los avances de su CAC, la experiencia y aprendizaje que han tenido en vivero, en biofábrica y en parcela, y en algunas ocasiones, han compartido e intercambiado semilla para la diversificación de las especies que producen para trasladar a sus predios.

6.8.1.3. Instalación y producción del vivero comunitario y biofábrica

Las ROP-2022 (numeral 3.6.2.4) indican que se establecerán viveros comunitarios en cada una de las localidades seleccionadas, los cuales el Programa podrá apoyar para que total o parcialmente cuenten con los materiales e insumos para la producción de planta según la especie. Los viveros serán atendidos por las/los SD con el acompañamiento de las/los técnicos(as) productivos y, preferentemente, deberán estar ubicados en terrenos con disponibilidad de agua, con vías de comunicación de fácil acceso, en pendientes menores o iguales a 5% y con proximidad a las unidades de producción (UP).

Para asegurar la producción de planta en los viveros comunitarios, atendiendo a las necesidades específicas de cada uno de ellos, se implementarán y adquirirán total o parcialmente: sistemas de captación y almacenamiento de agua; sistemas de extracción de agua del subsuelo; materiales y equipos para el abastecimiento de agua. Estos podrán ser adquiridos, o bien, ser elaborados e implementados por las/los SD responsables del vivero.

Por parte de las biofábricas, las ROP-2022, numeral 3.6.2.5, especifican que se establecerán biofábricas para la producción de insumos y que el Programa podrá dotar parte de la totalidad de los materiales necesarios para elaborar biofermentos,

biopreparados y otras sustancias que promuevan la agroecología. Las biofábricas serán atendidas por las/los SD con el acompañamiento de las/los técnicos(as). Idealmente las biofábricas se encontrarán en la misma ubicación que el vivero. Se fomentará también la elaboración de compostas, aprovechando el material que se encuentra en las unidades de producción.

Además, para el VC como para la biofábrica, se señala que todos las/los SD, en tanto formen parte del Programa, atenderán el VC y la biofábrica en sus territorios, en las cuales, se producirá una parte de las plantas para sus UP y se producirán los insumos naturales para sus unidades de producción. Si las/los SD salen del Programa, no tendrán derecho a la producción de los viveros y de las biofábricas, su participación es parte integral del programa y territorialmente se organizarán para dedicar los tiempos de atención y participación correspondientes.

De acuerdo con lo observado en la visita a cuatro CAC y con lo establecido en las ROP, pudo verificarse que los viveros están ubicados en terrenos con disponibilidad de agua, con vías de comunicación de fácil acceso, y en general, con proximidad a las unidades de producción. Las biofábricas se ubican en los mismos terrenos. Dos de las CAC han establecido contratos de comodato con los propietarios de los terrenos para el establecimiento de vivero y biofábricas y otras dos han adquirido (comprado) los terrenos en los cuales se ubica esta infraestructura.

En cuanto a la planta que recibieron por parte del programa para el establecimiento del vivero comunitario y para la producción de más plantas, se identificó como buena práctica un caso en el que se tomó la decisión de no trasplantar el material recibido de los viveros, debido a que aún no tenía las características para llevarlo a parcela. El tratamiento consistió en mantener las plantas en el vivero comunitario el tiempo necesario para su adaptación y para alcanzar la talla adecuada para el trasplante. Esto derivó en una mayor sobrevivencia en parcela.

En lo que respecta a la producción de las biofábricas, la DGIPA señaló que, a la fecha, *“Sembrando Vida tiene casi 15,000 biofábricas en proceso de producción, ha producido casi un millón de toneladas de biofertilizantes o sólidos y 24 millones de*

bioinsumos líquidos, que pueden ser también para el control de plagas, enfermedades, asimismo para nutrición como, pues son la parte de bioles”.

Dentro de la normativa del Programa no se identificaron metas específicas a alcanzar tanto en el VC como en las biofábricas. El personal operativo que trabaja con las CAC tampoco tiene claro cuáles son las metas, por ejemplo, en la producción de biofertilizantes o bioles.

Como consecuencia, los sembradores no tienen establecidas cantidades meta a producir en un determinado periodo de tiempo, indican que producen “*lo necesario*” para alcanzar las metas de planta de los integrantes a nivel parcela. Es importante mencionar que, la CAC de Ixtlahuacán, Colima y la CAC de Cuyoaco, Puebla, superaron la “*producción necesaria*” y pudieron donar y comercializar el excedente de planta, respectivamente. Sin embargo, las otras CAC se remitieron a cumplir con la producción de planta necesaria.

En el conjunto de actividades realizadas en los VC de las cuatro CAC visitadas no se desarrollan actividades de certificación del material vegetativo que utilizan, esto es de relevancia para la producción de frutales y cultivos agroindustriales, dadas las acciones que se realizan en todas las regiones como parte del monitoreo fitosanitario y por las implicaciones que esto tiene en la fase de comercialización.

Cabe destacar que, durante el trabajo de campo, se observó una gran necesidad de sistemas de riego o de captación de agua a nivel parcela, la cual es una de las preocupaciones principales de los SD, debido a que genera incertidumbre respecto a la supervivencia y mantenimiento de la planta en el mediano y largo plazo.

En este sentido, se identificó la participación del gobierno del estado (caso Colima), con el proyecto de geo cisternas *Cosecha de Agua para el Campo*¹⁹, mediante el cual se apoya a los Sembradores para la adquisición de materiales para la

¹⁹ Proyecto financiado por Secretaría de Desarrollo Rural del estado de Colima que busca combatir las carencias de agua a nivel parcelario, mediante el apoyo para la adquisición de materiales a precio preferencial, que permitan la construcción de estanques prefabricados.

construcción de estanques prefabricados. Sin embargo, predomina el factor económico, pues se señala que no se posee el recurso para invertir en las geomembranas, y que se convierte en un problema el llenado de dicha cisterna para subsanar la carencia de agua a nivel parcelario; por ello, se sugieren capacitaciones para desarrollar obras de captación y manejo de agua que no necesariamente impliquen una inversión costosa, e implementar prácticas para conservación de suelo y agua.

6.8.1.4. Solicitud y entrega de apoyos económicos adicionales

La entrega de los apoyos económicos adicionales ha sido incluida en este proceso debido a que son otorgados de manera posterior a la constitución de la CAC y la integración de sus comisiones, esto debido a que son los SD mediante la CAC quienes deben realizar el proceso de solicitud de apoyo. En este sentido, se abordará de manera conjunta el proceso de solicitud y entrega del apoyo.

De manera independiente y en adición al apoyo económico ordinario, las ROP-2022 establecen un apoyo económico adicional (numeral 3.6.1.2), que no podrá ser obtenido de manera directa, sino que será determinado por el CTPr previo análisis y dictamen, siendo destinatarios las/los SD y las CAC; estos apoyos deberán ser utilizados para la adquisición de semillas, material vegetativo, plantas, insumos o servicios necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Las CAC podrán constituirse como conducto para recibir y administrar los apoyos antes mencionados.

Acorde a lo establecido en las ROP, la DGSLDRP señala que *“el apoyo económico adicional se refiere a apoyos que autoriza el comité expreso, por ejemplo, ahorita en los territorios requieren que haya una mejor producción en cuanto a calidad de maíz y frijol, para que puedan tener una mejor calidad necesitan tener nutrientes especiales la tierra (...), entonces para eso les tendría que dispersar un apoyo económico adicional (...). Entonces eso es un apoyo económico adicional, son cosas que ellos requieren adicionales al apoyo ordinario que se les da. Entonces*

todo ese tipo de cosas entra ahí, en el apoyo económico adicional. Y esos para que se puedan otorgar son dictaminados por el Comité Técnico del programa”.

De manera general se identificó que el proceso para la obtención de los apoyos adicionales se realiza mediante las CAC. El BT informa a la CAC acerca de los recursos disponibles, la CAC integra una comisión conformada por tres integrantes, respetando la equidad de género y el esquema de rotación (numeral 4.5 de las ROP-2022), y dicha comisión se responsabiliza de generar la solicitud y dar el seguimiento correspondiente.

De acuerdo con la información de campo, las CAC han recibido apoyos económicos adicionales diversos. Específicamente, los sembradores identificaron de manera clara dos dispersiones iniciales: 1) un apoyo etiquetado para sistema de riego, cisterna y/o herramienta necesaria para el correcto funcionamiento del vivero; y 2) apoyos destinados para planta, semilla y para herramienta necesaria en vivero y biofábricas.

Como tercer apoyo económico adicional, se identificó un recurso destinado a la biofábrica (para la producción de biofertilizantes), el cual se gestionó en el marco de la estrategia 1X400. Dicho recurso se encuentra en proceso de entrega por parte de la SEBIEN.

Al respecto de este tercer apoyo económico adicional que se encuentra en proceso, la DGVEPDR comentó: *“se está trabajando un apoyo de 12 mil pesos que se va a repartir en próximos días por CAC para apoyarlos en temas de algunos materiales que necesiten para viveros comunitarios y para las biofábricas, insumos agrícolas... ahorita básicamente lo que se está haciendo es recorrer cada CAC para que ellos elijan a 3 personas representantes de cada CAC que son las que van a recibir estos apoyos, se va a levantar un acta de la CAC donde quede establecido quiénes serán estas 3 personas que recibirán estos 12 mil pesos... es un apoyo que la Dirección General de Instrumentación de Programas de Agroforestería solicitó para apoyar a los SD en la implementación de sus SAF”.*

Por su parte, la DGIPA señaló *“vamos a enviar un apoyo adicional para fortalecer las biofábricas, pero no vamos a hacer procesos de compra directa, sino va a ser un apoyo dirigido a cada una de las CAC (...). En primera instancia es 1) notificar, 2) que la asamblea de las CAC determine a quién se le deposite ese recurso. Hay un acto de asamblea firmada por ellos, donde se menciona al menos a 3 personas que determina el CAC que se les deposite el recurso. El recurso se divide en los 3 y ahí mismo se les envía el procedimiento a seguir para la comprobación, y como dirección aportamos los insumos que pudieran ellos comprar en términos bases. En el término de las biofábricas, ahorita pueden comprar azufres para el control de insectos, pueden comprar cobre para los hongos, microorganismos eficientes (...), dependiendo de cuál sea el esquema de trabajo. De manera muy general y cada territorio de acuerdo al trabajo, la planeación y la problemática que está enfrentando, porque en cada región es diferente, fortalece esos puntos (...). Cada CAC, cada asamblea de CAC determina qué productos va a comprar”*.

6.8.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de la implementación, gestión y producción de las CAC comienza una vez que se cita a los SD a una primera reunión informativa y se les asigna un territorio (en el caso de tener más de una CAC por comunidad). Respecto al componente de solicitud y entrega de apoyos iniciales, inicia una vez que se informa a los sembradores de la aprobación del recurso, ya que es en ese momento cuando, como CAC, se constituyen como conducto para recibir y administrar los apoyos antes mencionados.

El proceso finaliza cuando la CAC está constituida de manera formal y se ha documentado su estructura (responsables de comisiones) en un acta de asamblea. También se concluye el proceso cuando las CAC producen los insumos primordiales para el establecimiento de los SAF y MIAF; y una vez que se ha comprobado el gasto del apoyo económico adicional y el acompañamiento técnico y social, sin embargo, es un proceso recurrente, ya que debe existir una rotación de los responsables de las comisiones, deben tener producción de manera constante en

el vivero y la biofábrica, se puede volver a recibir un apoyo económico adicional y reciben el acompañamiento técnico y social en al menos dos ocasiones por mes.

6.8.3. Insumos y recursos

Tiempo

En la consulta a los entrevistados, se consideró que los tiempos en los que se constituyeron las CAC, sus comisiones, los viveros y biofábricas y la entrega de los apoyos adicionales son adecuados.

Personal

El personal requerido para la constitución de las CAC, sus comisiones, los viveros y biofábricas y la entrega de los apoyos adicionales son adecuados.

Recursos financieros

En los componentes de integración de la CAC, integración de las comisiones, y entrega de apoyos económicos adicionales no se señalan dificultades o falta de recursos.

Para el componente “instalación y producción del VC y biofábrica y solicitud” se indica por parte de los SD que es necesario mayor recurso financiero para la instalación de sistemas de captación de agua.

Infraestructura

Se identifica infraestructura suficiente para la integración de la CAC, sus comisiones y el VC y biofábrica. Algunas CAC cuentan además con otros espacios para el resguardo de material, la realización de reuniones, WC y cocina, entre otros.

Por lo anterior se concluye que la infraestructura para poder llevar a cabo este proceso es insuficiente.

6.8.4. Productos

Como productos del proceso, para la integración de la CAC y sus comisiones se tienen las actas constitutivas en donde se indica quiénes son los responsables del comité general y de las comisiones. Para el VC y biofábrica se tiene la planta en condiciones para el trasplante en parcela y los bioinsumos necesarios para su correcto desarrollo y mantenimiento. Para el apoyo económico adicional, los insumos y/o herramientas que adquieren los SD, así como las facturas/tickets de comprobación de compra.

6.8.5. Coordinación

Para el caso de la integración de las CAC, las comisiones, el VC y la biofábrica, los SD trabajan de manera conjunta, como “*comunidad*”, siempre apoyados o acompañados por el BT; sin embargo, la labor principal recae sobre los sembradores.

Para lo relacionado con el apoyo económico adicional, la DGSLDRP y la DGIPO trabajan de manera conjunta.

6.8.6. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

El proceso es pertinente puesto que se ha indicado que “*las CAC son el corazón del Programa*”, y sin éstas, no podría implementarse el Programa.

6.8.7. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso cumple un rol estratégico en el Programa, ya que es este proceso se trasladan a la realidad las acciones escritas en las ROP, el ejercicio de planeación y los objetivos del Programa.

6.8.8. Sistemas de información

Para el proceso, el sistema de información con el que se cuenta es el S-Núcleo. En este se suben las actas constitutivas de las CAC, se reporta cuáles comisiones se integraron (incluidas las adicionales) y quiénes son los sembradores responsables de estas. Además, el S-Núcleo cuenta con un apartado para cargar los planes de trabajo, tanto de los Sembradores como de los BT, a los cuales tienen acceso los Facilitadores, Coordinadores territoriales y regionales y personal directivo.

Para el apoyo económico adicional, se cuenta con el padrón de beneficiarios del PSV que se actualiza y verifica de manera mensual *a priori* de la dispersión del recurso.

6.8.9. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

Con base en lo comentado durante el trabajo de campo, los Sembradores comentaron que debido a las medidas implementadas como resultado de COVID-19, tuvieron que suspender temporalmente reuniones y capacitaciones en la CAC, las cuales se tuvieron que realizar en grupos reducidos y con mayor espaciado de tiempo entre cada una; también se tuvo que reorganizar el calendario de actividades dentro de la CAC (principalmente en la producción en VC y biofábrica), para que no coincidieran todos los integrantes el mismo día en el mismo espacio, y así, poder mantener la distancia requerida.

6.9. Proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El proceso de seguimiento incluye las acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con objetivo planteado (CONEVAL, 2022).

En el apartado 3.7.2 Obligaciones de la/del SD de las ROP 22 se señala que *“Las/los Técnicos(as) Productivos y Sociales serán responsables de acordar y dar*

seguimiento de los planes de trabajo con las/los Sujetos de derecho. Las/los Técnicos(as) a su vez reportarán y validarán los planes de trabajo a los Facilitadores”. Por otra parte, en el apartado 3.6.3 se menciona que “Las/los Técnicos(as) Sociales coordinarán las acciones que regeneren el tejido social y la solución de los problemas, detectados en las CAC. Las/los Técnicos(as) Productivos(as) coordinarán la asesoría para implementar los sistemas MIAF y SAF, en diálogo con las/los Sujetos de derecho, en los aspectos técnico-productivos”.

Ambos apartados hacen referencia a la responsabilidad que asumen los técnicos en el seguimiento al Programa.

Sin embargo, también se encuentra en las ROP 2022 que todas las comisiones nombradas en la CAC llevan en sus funciones el seguimiento a distintas actividades. De tal forma que no puede concebirse el proceso de seguimiento sin la participación de estos actores.

6.9.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Se presenta como contexto al seguimiento, la opinión de las dos direcciones sustantivas: DGIPA y DGOFIP.

Aunque en el Programa existen distintos niveles de avance en los temas sociales y de producción, en general se encuentra en una fase de cierre del establecimiento de los SAF. De acuerdo con la DGIPA los diferentes niveles de desarrollo implican que las actividades se realicen de manera diferenciada. Para la planta en parcela actualmente se trabaja en el combate de plagas en especies forestales, frutales y especias. Y para el Programa en general se trabaja en: 1) la conclusión de la siembra, 2) el cuidado de lo sembrado y 3) la apertura de diálogos para el tema que viene, que es el de la producción para las plantaciones 2019.

En entrevista con la DGOFIP existe el reconocimiento de que los beneficios más tangibles en el Programa los conduce el técnico productivo, aunque desde su

perspectiva estos logros cruzan por todo un proceso organizativo realizado por el técnico social, quien da el acompañamiento para que se puedan realizar ciertas actividades. Un ejemplo reciente se encuentra en la convocatoria y conducción de las asambleas para informar a las CAC de los apoyos adicionales, en donde se eligen a las personas que van a recibir el apoyo adicional, aspecto que requiere también de un análisis, sobre las responsabilidades que estas adquieren. De esta forma se observa algo que han denominado acompañamiento socio-productivo en el que el técnico social hace una labor más organizativa, de colaboración, de cooperación dentro de todo este proceso.

Lo anterior muestra las distintas perspectivas que se tienen con relación al seguimiento del Programa.

En el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos una parte importante de las actividades se centra en el seguimiento de la producción del vivero comunitario y la biofábrica, por el compromiso establecido con las CAC para cumplir con las metas planteadas en el Programa. De las cuatro CAC visitadas en este proceso de evaluación una inició actividades en el 2019, y el resto en 2020. En la CAC 2019 se ha integrado una comisión específica para el seguimiento a planes de trabajo la cual tiene la responsabilidad de verificar los acuerdos tomados en asamblea, en particular para vivero y biofábrica. Esta comisión trabaja de manera conjunta con la comisión de honestidad y transparencia, para la revisión del establecimiento de planta en parcela. Tanto las actividades de producción como las relacionadas con la planta en parcela se realizan con el apoyo de los becarios del Programa JCF.

Sin embargo, lo anterior no es posible sin el trabajo que realizan los BT. En la revisión que se realizó al menos con cuatro BT se observó que las actividades a realizar implican: 1) reuniones semanales con Facilitadores; 2) al menos dos reuniones con cada una de las ocho CAC que atienden como binomios, en las que tratan de incluir de manera alternada una capacitación productiva y otra social; 3) el seguimiento a vivero y biofábrica, que en el caso de las CAC 2019 se reduce a

atender problemas puntuales en la producción; 4) seguimiento a la planta en parcela; 5) Elaboración de al menos cuatro tipos de informes -mensual sintético, mensual extenso, dos semanales de los cuales uno se envía con fotografías- que dan sustento al pago que reciben los técnicos; 6) actualización del S-Núcleo para el seguimiento de la producción y del establecimiento de planta en parcela, y para adjuntar documentos relacionados con planes de trabajo, actas de asamblea, capacitaciones, en algunos casos bajas y altas de beneficiarios, así como las comprobaciones de recepción y entrega de apoyos económicos adicionales y apoyos en especie y 7) atención a problemáticas diversas que se presentan en las CAC y con los beneficiarios.

Como parte del acompañamiento, también se tiene la participación de los becarios del Programa JCF en las CAC, que, de acuerdo con las ROP.Mod-2022 (apartado 3.8.3.4) colaboran en las siguientes actividades: *“1) apoyo al BT en actividades de supervisión del desempeño de las tareas asignadas a los Sujetos de derecho de una CAC; 2) ayuda al BT a recabar información en campo, respecto del seguimiento a las unidades de producción de 25 Sujetos de derecho; 3) ayuda a realizar tareas de preparación de suelos, siembra, resiembra y labores culturales en las unidades de producción; y 4) realizar cualquier otra tarea de apoyo, afín a su capacitación, que le sea asignada por el BT”*.

En la práctica se identificó que, de las CAC visitadas (cuatro), únicamente una cuenta con los tres JCF que, con base en las ROP.Mod-2022, debería tener. En las demás CAC evaluadas, únicamente se contaba con un becario debido al poco interés por participar en dicho Programa. A esto se suman las características propias del contexto rural en el que la población joven es cada vez menor. Los becarios de JCF sólo pueden permanecer en el Programa dos años, aunque el apoyo que reciben puede ser tractivo (\$5,258 mensuales) no pueden permanecer más tiempo, ya que este es el definido para su graduación.

La organización de las actividades de seguimiento en las que participan los becarios y las comisiones respectivas, permiten avanzar en el seguimiento de la planta en

parcela, esta es quizá la actividad a la que más tiempo se le invierte por el desplazamiento hasta el lugar donde se ubican los predios con los que los beneficiarios participan en el Programa.

6.9.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de seguimiento a beneficiarios tiene como antecedentes a nivel del territorio la integración de las CAC y de las comisiones que dependen de ella, así como el establecimiento de los planes de trabajo. Estos antecedentes empatan con el seguimiento al monitoreo de apoyos que se realiza en oficinas centrales para el pago a beneficiarios, los apoyos económicos adicionales y en especie y la contratación de técnicos.

En este sentido, el proceso se articula con la solicitud de apoyos, la selección de beneficiarios y la contraloría social.

6.9.3. Insumos y recursos

Tiempo

A partir de la descripción que se realiza en el apartado 8.1 se advierte que las actividades que caen bajo la responsabilidad de los BT no serían posibles de desarrollar sin la existencia de las CAC y sus comisiones y sin el apoyo de los becarios de JCF. Y viceversa, es decir, las tareas que se le encomiendan a las CAC no serían posibles sin la participación de los BT. Esta aseveración hace referencia a los tiempos que se disponen para el desarrollo de trabajos relacionados con los objetivos y metas del Programa. Aunque al día de hoy se están estableciendo de manera más clara las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores, lo que existe es más bien una adecuación a los tiempos disponibles, de tal forma que la percepción de los BT es que se cumplirán las metas en una condición de “sí o sí”.

Dado el conjunto de actividades que realizan los técnicos resulta poco probable que estas puedan realizarse en su totalidad, por el tiempo que cada una de ellas requiere. Por ejemplo, se consideran dos reuniones mensuales con cada una de las

CAC, esto significa al menos 16 días, así como el seguimiento a VC, biofábricas y parcelas de un total aproximado de 200 SD. Además, debe destinarse tiempo a la actualización del S-Núcleo y a la elaboración de informes con fines de pago. De esta forma se considera que el tiempo para el seguimiento es insuficiente.

Personal

En el proceso de seguimiento se identificó en los territorios la participación de beneficiarios en lo individual, las CAC, las comisiones que dependen de ella, los BT y el seguimiento que hacen Facilitadores y Coordinadores territoriales.

Respecto a los BT, durante el proceso de seguimiento a beneficiarios se les solicitan diversos reportes (de pago, mensual y en extenso), así como la constante actualización del S-Núcleo; esto provoca que se dedique menor tiempo a actividades sustanciales como las capacitaciones a los SD en las CAC. Los becarios JCF participan en este proceso asistiendo a las CAC, llevando un control de los acuerdos que se derivan de éstas y apoyando en las diversas actividades que se realizan en el VC y en la biofábrica; visitando parcelas para observar los trabajos realizados por los SD y para contabilizar la planta sembrada y la supervivencia/mortalidad de la misma, para lo cual elaboran una bitácora. Por tanto, y a pesar del apoyo de los JCF, se considera que el personal para llevar a cabo el proceso es insuficiente.

En el ámbito nacional participan en distintas actividades de seguimiento las DG de agroforestería y de organización, que se consideran con funciones sustantivas, se suma la DGSLDR, la DGVEPDR y el CTPr.

Recursos financieros

En la consulta sobre la suficiencia de recursos para el seguimiento no se manifestaron inconvenientes o fallas al respecto.

Infraestructura

Parte de la infraestructura con la que se cuenta para el cumplimiento de objetivos y metas, se encuentra en los espacios que tienen las CAC para el establecimiento del vivero comunitario y las biofábricas. Si bien las cuatro CAC visitadas cuentan con estos espacios, solo una de ingreso 2020 no cuenta con espacios adicionales destinados por ejemplo para reuniones, almacenamiento de herramienta y materiales, o servicios como el WC.

Sin embargo, el seguimiento por parte de los BT implica también el trabajo en parcelas y el acceso a internet para la actualización del S-Núcleo, por lo que esta resulta insuficiente.

6.9.4. Productos

Entre los productos relacionados con el seguimiento a proyectos y monitoreo de apoyo se encuentran los reportes que se suben al S-Núcleo que se centran en la atención a la parte productiva.

Los planes de trabajo mensuales y los acuerdos que se toman en las CAC y que quedan asentados en los libros de actas constituyen productos de ese seguimiento.

Los informes que los becarios y las comisiones respectivas (vivero, biofábrica, contraloría social-transparencia y honestidad y en algunos casos seguimiento a proyectos) son otros de los productos que dan sustento al seguimiento en la producción de plantas, biofertilizantes y el establecimiento de planta en parcela.

6.9.5. Sistemas de información

A partir de la descripción que hicieron la DGIPA y la DGOFIP se identificaron las siguientes áreas en el S-Núcleo:

- Padrón de productores y control de pagos
- CAD (Comunidad de Aprendizaje Digital)
- Territorios vinculados con el listado de Sembradores, Facilitadores y Coordinadores territoriales

- Información general de las Sembradoras y los Sembradores: constancia y acreditación de la propiedad, credencial, CURP, cada una de las cédulas que se levantan en las parcelas y lo que marcan las reglas de operación
- Registro y georreferenciación de cada una de las parcelas
- Programas de trabajo: Programación de técnicos y seguimiento
- Registro de viveros y biofábricas
- Registro del avance en el cumplimiento de metas
- Actualización mensual de siembra, cantidad de plantas sembradas, especies.
- Capacitaciones: talleres y cursos impartidos, con listas de asistencia, minutas o actas, evidencia fotográfica, cartas descriptivas
- *Mochila viajera*: documentos formativos, materiales didácticos de las diferentes sesiones
- Solicitud de apoyo: actas de solicitud de apoyo, actas de comprobación, acta de la CAC dando fe y constancia de los conceptos comprados

El sistema permite revisar por técnico, el avance con los Sembradores y en las parcelas.

6.9.6. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

De acuerdo con la DGIPA uno de los aspectos importantes del Programa que favorece el desarrollo de condiciones para su implementación, es la conjunción de apoyos económicos directos a beneficiarios, apoyos económicos adicionales y en especie y, el seguimiento y la asesoría que se da por parte de los técnicos. De tal forma que se asegura el seguimiento continuo desde la producción en vivero hasta el mantenimiento de la planta en parcela.

Dadas las condiciones de los distintos territorios, destacan como parte del seguimiento el diseño de SAF y su ajuste de acuerdo con las metas del Programa, lo que está representando una masificación de la agroforestería y el desarrollo de

nuevos diseños, cuya validación por su adaptación a condiciones ambientales y culturales específicas, se realiza con técnicos y beneficiarios.

Sobre el mismo tema de comercialización la DGIPA comentó que se trabaja en conjunto con la CEPAL en el diagnóstico de la cadena de cacao. Otra de las instituciones con la que han trabajado de manera coordinada, es el INAES. También se tienen convenios que financia el CONACyT hacia grupos de trabajo, del Colegio de Postgraduados, que está abordando la temática de cadenas de valor y redes de valor, sea una región o un sistema completo.

6.9.7. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

En cuanto a la importancia estratégica del seguimiento la DGIPA señala que este debe centrarse en asegurar el establecimiento de los sistemas agroforestales por la dispersión de las Unidades de Producción y las metas definidas en el nivel central. En este sentido los elementos que el Programa ha diseñado para este fin deben estar disponibles, entre ellos se encuentran la propia estructura operativa, los SD, el S-Núcleo y los recursos que para este fin define el Programa.

Aun cuando el Programa no establece mecanismos de graduación para sus beneficiarios, se cuestionó a la DGIPA la posibilidad de establecer mecanismos de este tipo. La DG señala que lo único que limita la participación de los beneficiarios es el no cumplimiento del Programa de trabajo, una baja voluntaria o el fallecimiento. Por tanto, no se observa una temporalidad definida. Este aspecto se encuentra ya contenido en las modificaciones de las ROP 2022 en el numeral 3.7.1 Derechos de las/los Sujetos de derecho que establece que *“la/el sujeto de derecho podrá permanecer en el Programa en todo momento hasta el término de la vigencia del Programa, siempre y cuando cumpla con las obligaciones estipuladas en las presentes Reglas, o hasta que sea su voluntad causar baja del mismo”*.

Desde la perspectiva de estos actores, el Programa va avanzando, ya que observan que en los procesos sociales hay un Programa de trabajo que coadyuva al Programa e implica el desarrollo de valores, el desarrollo de la comunidad, el

cooperativismo. Consideran al PSV como un Programa de trabajo integral, por el tiempo que permanezca el Programa, ya que no tiene una temporalidad. Una situación similar se presenta con los asesores técnicos.

En contraste, la DGOFIP apuesta por la consolidación de las CAC de tal forma que en el mediano plazo puedan ser autogestivas, es decir, que no requieran de la presencia del Programa o del técnico para seguir trabajando. En contraste, algunos BT consideran que esto podría lograrse al fin del sexenio y que cerca de la mitad de las CAC que atienden estarían en estas condiciones.

6.9.8. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

De acuerdo con Facilitadores y técnicos, al inicio de la pandemia fue difícil seguir el ritmo reuniones presenciales: El acuerdo con los beneficiarios fue hacer reuniones de cinco personas, de esta forma se dio seguimiento a la producción de planta y de biofertilizante. De acuerdo con el personal operativo, esto fue así por un período de tres meses, pero después no se han requerido de otras modificaciones.

6.10. Proceso de Contraloría social

Contraloría social es el proceso a través del cual es posible verificar que la aplicación de los recursos otorgados corresponda a lo establecido en la normatividad del Programa (CONEVAL, 2022).

Al respecto, las ROP 2022 (apartado 13.2) señalan además que la CS implica la realización de actividades de monitoreo y vigilancia sobre el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa, así como de la correcta aplicación de los recursos públicos asignados.

Para este fin promueve la participación de las personas beneficiarias de programas federales de desarrollo social en mecanismos de participación ciudadana que contribuyan con la prevención y combate a la corrupción.

Las ROP 2022 detallan el mecanismo a través del cual los interesados pueden registrar un Comité de Contraloría Social, destacando la presentación de un escrito libre ante la unidad responsable o entidad de la Administración Pública Federal a cargo del Programa. Establece que será la Secretaría de la Función Pública quien asista y oriente en este proceso, además de asesorar y resolver dudas o situaciones imprevistas que garanticen el derecho de las personas beneficiarias a llevar a cabo actividades de Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social.

6.10.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

La DGVEPDR es la instancia normativa en el Programa para la Contraloría Social. Al día de hoy se cuenta con un comité por cada Facilitador o ruta en los territorios, integrado por cinco Sembradores para un ejercicio anual. Con fines de equidad si en un año participan tres mujeres y dos hombres, el siguiente año serán tres hombres y dos mujeres.

De acuerdo con las ROP 2022 (apartado 4.5) las comisiones de transparencia y honestidad *“Serán quienes den seguimiento a las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas pero que además su objetivo será crear cohesión social mediante la participación ciudadana. Esta Comisión aplicará en las CAC que no cuenten con un Comité de Contraloría Social”*. Es decir, tienen una función similar al comité de contraloría social, pero sin la carga administrativa que conlleva.

Con relación a la carga administrativa, en las entrevistas realizadas se comentó que dentro de la Función Pública uno de los quehaceres de la Contraloría es subir toda la información de los comités al sistema de información de CS. Dado que en el PSV la Unidad Ejecutora residía en la coordinación territorial en su equivalencia a jefe de departamento y con la finalidad de no incrementar la carga de trabajo en los territorios, se definió que sólo se constituiría un comité por cada Facilitador y que correspondería a una CAC y los demás tendrían comisiones que hacen las mismas funciones, pero sin esa carga administrativa.

Entre las actividades que realizan los CS o de transparencia y honestidad está la de instalar buzones para recibir quejas y denuncias, estos buzones se vacían mensualmente y deben enviarse al jefe de departamento, quien las turna a la Dirección de Vinculación para el Desarrollo Rural. Una vez recibidas las quejas y denuncias se remiten al Órgano Interno de Control de SEBIEN que tiene entre sus funciones y atribuciones desahogar este tipo de documentos.

El año anterior se implementó un correo-e (correo electrónico) para recibir quejas y denuncias, sin embargo, en este ejercicio fiscal se quedó con el mismo modelo. Se tiene ya la autorización de los documentos normativos, por lo que en días próximos se iniciará el proceso.

Previo a que se establezcan los comités, la DGVEPDR como instancia normativa es la responsable de capacitar a todos los territorios. La capacitación para este ejercicio aún está por realizarse. Se tiene previsto trabajar más el comité y las comisiones que siguen operando y se esperan las renovaciones del comité de CS en las CAC que ya están designadas. Se trabaja en otros medios de recolección, pero siguen operando el buzón de manera física y el correo de quejas y denuncias.

De acuerdo con los entrevistados, el primer año se recibieron 81 documentos, sin embargo, más que quejas eran comentarios y todo se remitió al Órgano Interno de Control. En el ejercicio fiscal 2022 se recibieron 11. Se considera que no ha habido una respuesta por lo que se está pensando en desarrollar una herramienta de fácil acceso para Sembradores, de tal forma que puedan ejercer esta práctica de vigilancia de los recursos públicos.

Por otra parte, en las CAC en las que se desarrollaron talleres participativos, se encontraron distintos niveles de avance en estas comisiones de Contraloría social y transparencia y honestidad; en algunos casos se desconocen las funciones, y en otros, además de realizar las funciones propias de vigilancia de los recursos, se han asignado otras actividades como las de verificación de las plantaciones en parcelas. Las diferencias obedecen al año de incorporación al Programa, de tal forma que los

beneficiarios que ingresaron en 2019 tienen mayores conocimientos de esta comisión comparados con los ingresos 2020.

6.10.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El inicio del proceso se encuentra en la conformación o renovación de los Comités de CS o en su caso, en las Comisiones de transparencia y honestidad. En talleres desarrollados con beneficiarios del Programa se señaló que los comités duran en su cargo un año, y se busca hacer rotaciones, para que todos tengan la oportunidad de participar. Dentro de la CAC estos comités o comisiones son responsables de informar a todos los integrantes sobre los aspectos relacionados con su función.

Como proceso, las actividades concluyen al cumplirse el período de un año, sin embargo, de manera intermedia cada revisión de los buzones constituye un cierre de ejercicio.

En los casos en los que sí se cuenta con un comité de CS, estos se articulan con BT, Facilitadores y CT para dar salida a las quejas y denuncias que pudieran existir. Como se señaló en el apartado anterior esta información fluye hacia la DGVEPDR, al Órgano Interno de Control (OIC) y a la Secretaría de la Función Pública. Corresponde al OIC desahogar lo correspondiente a buzones de quejas y sugerencias.

6.10.3. Insumos y recursos

Tiempo

De acuerdo con lo señalado en entrevista con personal de la DGVEPDR, cuestiones de tiempo y carga de trabajo, condujeron a tomar la decisión de no constituir comités de contraloría social en cada CAC. La decisión ha reducido la carga de trabajo inicial relacionada con el seguimiento a estas figuras.

Personal

En cuanto al personal que realiza estas actividades, se tiene a los beneficiarios que participan en los comités, los BT que son los encargados en los territorios de dar el seguimiento correspondiente, así como los becarios de JCF quienes apoyan en las actividades relacionadas con reuniones, integración de actas, y demás actividades que se encargan a los comités.

Adicionalmente están los Facilitadores y CT que acompañan el proceso. Y a nivel de direcciones es la DGVEPDR quien tiene bajo su responsabilidad la Contraloría Social en las CAC y dentro de ella la Dirección de Vinculación para el Desarrollo Rural.

Recursos financieros

De acuerdo con los beneficiarios no han existido problemas relacionados con falta de recursos financieros para desarrollar esta actividad.

Infraestructura

De igual forma no se señalaron problemáticas relacionadas con infraestructura. De cuatro CAC visitadas, tres cuentan con espacios techados para la realización de reuniones y para la ubicación de anuncios, infografías y avances en plantaciones, y para los buzones de quejas.

6.10.4. Productos

Como productos de Contraloría Social se encuentran las actas que se integran para informar de los avances en el comité o la comisión, así como las quejas o denuncias que se encuentran en los buzones²⁰.

6.10.5. Sistemas de información

Se identificaron a partir de entrevistas con directivos y operadores dos sistemas de información. Para las CAC que sí han integrado los comités de Contraloría Social,

²⁰ Esta información debe verificarse con operadores del programa.

la Secretaría de la Función Pública cuenta con el Sistema de información de CS en las que se carga toda la información de los comités.

La información de estos comités y de las comisiones de transparencia y honestidad, deben subirse en la plataforma del Programa (S-Núcleo), tanto las actas donde quedaron constituidos como aquellas que se refieren a los informes que rinde ante las asambleas de las CAC.

6.10.6. Coordinación

En el nivel federal, se establece la coordinación entre la DGVEPDR, la Secretaría de la Función Pública y el Órgano Interno de Control de la SEBIEN.

Y en el nivel territorial, existe coordinación entre los comités de contraloría social o las comisiones de honestidad y transparencia con los BT, los becarios de JCF, Facilitadores, Coordinadores territoriales y el enlace con la DGVEPDR es la Dirección de Vinculación para el Desarrollo Rural.

6.10.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

La participación de los beneficiarios en las actividades de monitoreo y vigilancia en la aplicación de recursos y en el cumplimiento de metas y objetivos se desarrolla en distintas condiciones, de acuerdo con los territorios y con el tiempo que se tiene en el Programa.

Aunque los comités de CS son necesarios y pertinentes en PSV, no solo como un mecanismo que fomente la participación ciudadana, sino como un órgano auxiliar de la CAC para los temas que se le encargan, se requiere un mayor acompañamiento y capacitación para el mejor desarrollo de estas funciones y para lograr la participación efectiva de los beneficiarios.

De acuerdo con los beneficiarios y con los BT, la baja respuesta que se tiene con los buzones de quejas y sugerencias y el correo-e establecido para tal fin, se debe

a que se ha promovido en las CAC la solución de conflictos en las propias asambleas, o a partir de un tratamiento directo con los interesados, de tal forma que estas situaciones se resuelvan en lo local.

6.10.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

De la observación en campo puede comentarse que existe un desarrollo diferenciado en la integración y el desarrollo de funciones de los comités de CS y las comisiones de transparencia y honestidad, el cual deriva del inicio de actividades de la CAC. Aunque se observa un mayor avance en las CAC que iniciaron sus actividades en 2019 es necesario que todos los beneficiarios que participan conozcan sus funciones y la relevancia de estos comités. En esta labor tienen un papel importante los técnicos sociales.

Como un punto a destacar se encuentra lo observado en una CAC 2019, que se relaciona con el valor de uso de esta comisión a la que se le encargan actividades de vigilancia relacionadas con el destino de los recursos, en particular, con la planta que se produce en vivero y se entrega a los beneficiarios.

También se destaca el apoyo que las y los JCF brindan a las comisiones en las distintas labores que realizan, desde la integración de informes o llenado de actas, hasta el acompañamiento en las funciones que se agreguen. Con esto se señala la importancia no solo de capacitar a las comisiones, sino también a los becarios para que el apoyo que dan a las CAC sea más eficaz.

Con lo anterior se busca reconocer la importancia de la participación ciudadana, en este caso de los beneficiarios de las CAC, en las actividades de monitoreo y vigilancia sobre el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa, así como de la correcta aplicación de los recursos públicos asignados. Los cuales por sí mismo tienen un papel estratégico en el proceso.

6.11. Proceso de monitoreo y evaluación

Es el proceso a través del cual el Programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera (CONEVAL, 2022).

La responsable de este proceso es la DGMED, aunque no tiene responsabilidades en la operación del Programa, sí es la encargada de coordinar las actividades de monitoreo y evaluación que realizan cada uno de los programas de la Secretaría en términos de lo mandatado en el Programa Anual de Evaluación, el Presupuesto de Egresos de la Federación y la Ley General de Desarrollo Social. Un aspecto central en su labor se encuentra en la elaboración de la propuesta del Programa Anual de Evaluación (PAE)²¹ que tiene su antecedente en la agenda de evaluación, la cual conjunta las posibilidades de evaluación identificadas por el área, y que debe pasar por un proceso de consulta y validación con los distintos programas.

En el apartado 10 Evaluación de las ROP 2022 se señala que conforme a lo establecido en el artículo 78 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y con la finalidad de identificar y atender posibles áreas de mejora en el diseño, gestión y resultados del Programa, y de esta forma fortalecer su mecanismo de intervención, se deberán realizar las evaluaciones externas consideradas en el Programa Anual de Evaluación (PAE), que emitan la SHCP y el CONEVAL, conforme a la disponibilidad presupuestal. Lo anterior permitirá fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos ejercidos por el Programa.

Las evaluaciones externas que se realicen al Programa serán coordinadas por la Dirección General de Monitoreo y Evaluación para el Desarrollo (DGMED), en coordinación con el Programa, conforme a lo señalado en los *“Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración*

²¹ El PAE lo elaboran la SHCP y el CONEVAL, pero las Dependencias participan en su definición.

Pública Federal” (Lineamientos) y deberán realizarse de acuerdo con lo establecido en el PAE.

De acuerdo con lo anterior, la información que se describe en los siguientes apartados se obtuvo de la entrevista con personal de la DGMED.

6.11.1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

De acuerdo con lo comentado por la DGMED el objetivo es coordinar a los involucrados, revisar y/o llevar a cabo las evaluaciones definidas en el Programa anual, mejorar las matrices de indicadores de los programas para dar un seguimiento puntual a las acciones que implementan y también se tiene participación en el proceso de revisión de reglas de operación. Sobre esta última, en septiembre una vez que de manera interna se realizan las fichas de monitoreo y se concluyen las evaluaciones, se dan recomendaciones específicas sobre cada uno de los apartados de las reglas de operación con base en los hallazgos que las propias evaluaciones obtuvieron.

De acuerdo con los entrevistados, la DGMED *“busca hacer un ciclo virtuoso de política pública, que todo el tiempo esté mejorando los programas, con base en la información que puedan aportar distintas áreas evaluadoras o fiscalizadoras... En este sentido, a finales de cada año (noviembre-diciembre) se elabora un documento denominado agenda de evaluación, en el que se establecen las posibles evaluaciones que podrían ser de utilidad para cada uno de los programas de la Secretaría, incluyendo PSV. En noviembre se consideró que el PSV ya había tenido al inicio de la administración una evaluación de diseño con trabajo de campo, esta evaluación trajo algunos resultados y se hicieron las peticiones de mejora. Se planteó como pregunta ¿cuál es la siguiente información que se necesita en el Programa para mejorarlo de manera constante?”*.

La Dirección General de Monitoreo de Programas sociales mencionó que *“la agenda de evaluación se platica con los directivos y con los programas para verificar que*

estén de acuerdo en quererse evaluar, con lo que se piensa que es el siguiente paso”. Para el PSV se consideró que “lo adecuado después de una evaluación de diseño sería realizar una evaluación de procesos para que en dos o tres años pueda realizarse una evaluación de resultados o si existen las condiciones necesarias, una evaluación de impacto”.

Una vez que al interior de la Secretaría hay acuerdo con esa agenda, se pone a consideración del CONEVAL para que, de acuerdo con su consideración pueda incluirse en el PAE y una vez aprobada en el Programa, se realicen las gestiones necesarias para su realización.

Una vez aprobada la agenda que se plasma en el PAE, toca a esta DG realizar las gestiones necesarias para que se cumpla con ese Programa. *“Hay evaluaciones que se contratan desde la Secretaría de bienestar, con el área de adquisiciones siguiendo todo el proceso de licitación porque se hacen directamente en la Secretaría, pero hay otras evaluaciones en las que no corresponde hacer alguna actividad a la Secretaría como es el caso del PSV que se contrató a CONEVAL y el contrato de manera particular lo ve esta instancia: Ahí el papel de la DG es servir de enlace entre el CONEVAL y la Unidad Responsable para por ejemplo agendar entrevistas de este tipo, las visitas de campo etc.”.*

De acuerdo con la DGMED, CONEVAL hace la solicitud de información que le requiera el evaluador, la DG gestiona en el Programa la información de interés, se revisa que esa información cumpla con los elementos mínimos de calidad para una evaluación y se realiza toda la logística para que pueda llevarse a cabo esta evaluación.

6.11.1.1. Recomendaciones y/o hallazgos

Previo a recibir un informe final de evaluación con hallazgos y recomendaciones, se tiene un proceso de retroalimentación de los productos intermedios señalados en los términos de referencia. Se hacen reuniones con la Unidad Responsable del Programa y con los operadores del Programa para que comenten si lo que está plasmado en cada uno de los productos hasta llegar al final es correcto, en cuanto

a que se refleje la realidad del proceso de operación del Programa y desde esta DG lo que se hace es revisar que metodológicamente esté apegada a los términos de referencia, que estén bien interpretados los resultados, en términos de la metodología de evaluación.

Se inicia un intercambio con el CONEVAL para hacer comentarios acerca de cada uno de los productos derivados de la evaluación y una vez que se tiene el producto final, el CONEVAL envía los resultados de manera oficial y se consideran para la clasificación de los aspectos susceptibles de mejora, es decir, se analizan todas aquellas recomendaciones y/o hallazgos. Es posible que algunos hallazgos en el cuerpo del informe no se plasmen en una recomendación, sino que se señalan como un hallazgo o como una oportunidad y ayuden a mejorar algún aspecto del Programa o a aclarar una posible opacidad o a documentar algún proceso. Esa información se analiza en la DGMED para someterla a consideración del Programa y establecer un plan de trabajo para solventar esas recomendaciones.

Lo que sigue es un proceso de convencimiento debido a que, a diferencia de una auditoría, las recomendaciones de un proceso de evaluación no son vinculatorias, es decir, el Programa puede o no tomarlas en cuenta. Esta DG trabaja con los responsables del Programa para tratar de hacer propuestas e implementarlas. Lo anterior con la idea de mejorarlo en algunos aspectos.

6.11.1.2. Revisión de las reglas de operación

Este proceso lo coordina la Unidad de Planeación y Evaluación de Programas para el Desarrollo, dentro de esta unidad está la Dirección General de Planeación que es la encargada de coordinar todo el proceso de mejora y publicación de reglas de operación. Por ley, las reglas de operación tienen que estar publicadas máximo el 31 de diciembre de cada año, entonces esa es la fecha máxima para su publicación, entre el 2 y como máximo el 21 de noviembre tienen que estar en la SHCP, para que emita el dictamen presupuestal positivo, es decir, que se cuente con los recursos necesarios para poder operar el Programa, después del 21 de noviembre siguen todos los procesos administrativos. Por tanto, a partir de septiembre a todas

las áreas se les solicita el envío de aquellas mejoras que se cree pueden tener las reglas de operación, que cada uno tiene en el ámbito de sus atribuciones.

Desde el ámbito de competencia de la DGMED, se parte de los hallazgos y recomendaciones realizadas por las evaluaciones. Lo que se hace es reunir esa información y traducirlas en mejoras a las reglas de operación. Durante septiembre y octubre se reúne la información que viene de las evaluaciones, incluso los informes de auditoría de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), pero cada una de las de las áreas de la Secretaría participa con información de su propia experiencia y se elabora la propuesta concreta para hacerla llegar al Programa. Después se inician las mesas de análisis acerca de ese Programa.

Entre los resultados de la evaluación de diseño que se expresaron como recomendaciones, se encuentra la homologación a los SD y ciertos términos que no estaban en las reglas cuando se hizo la evaluación. Otra se relaciona con la elaboración de los manuales organizacionales, porque el Programa no tenía manuales para los procesos que se hacían en campo. Al respecto la DGVEPDR comentó que se cuenta con guías operativas para la estandarización de actividades operativas, y que no es posible contar con estos procesos organizacionales dentro de los manuales de la Subsecretaría o sus DG, debido a que el personal operativo territorial no forma parte de la estructura básica. Adicionalmente la DGMED señaló que la elaboración de los manuales de procedimiento para las cuatro DG sustantivas, está concluida.

6.11.1.3. Mejora en la matriz de indicadores

Este es un proceso que se realiza cada año a fin de mejorar el instrumento de monitoreo de cada uno de los programas. Durante el mes de septiembre la SHCP pide a los programas verificar qué indicadores tendrán en el siguiente año. Entonces se hace una revisión de la matriz actual con los programas para ver cómo pueden mejorarse, si los objetivos están planteados de manera ambigua o si en algún indicador el método de cálculo no es el correcto. La finalidad es tener una nueva

propuesta para medirlo mejor y ayuden al Programa a tomar las decisiones correctas en cuanto a su desempeño.

Esta actividad la hace la DG MED con apoyo del CONEVAL, que es quien tiene que aprobar los indicadores de todos los programas con el visto bueno de la ASF y el visto bueno de la SHCP. CONEVAL organiza cada año las mesas técnicas de revisión de indicadores (METRI); para cada uno de los programas se cita a un representante de la ASF, a un representante de la SHCP, se lleva un experto temático, es decir, si el problema que se va a revisar es la matriz de PSV, se lleva a un experto temático en cuestiones agroforestales, por ejemplo, para que comente cuáles son las fuentes de información más fidedignas en cuanto a resultados en esta materia y están obviamente los responsables de los programas y esta DG como unidad de monitoreo y evaluación.

En esa mesa de análisis se discute metodológicamente la composición de la matriz y se realizan comentarios de mejora que tratan de implementarse en el mes de septiembre para la matriz del siguiente año. En septiembre se carga esa matriz, aun cuando no se conozca el presupuesto que va a tener el Programa el siguiente año. Una vez que se llega al proceso de presupuestación se regresa a esa matriz para valorar si las metas propuestas concuerdan con el presupuesto asignado al Programa. Durante el período de presupuestación o incluso durante los meses de enero-febrero se pueden hacer cambios a la matriz.

Durante las entrevistas, los responsables de Monitoreo y Evaluación señalaron que en PSV, a nivel de propósito, no se ha logrado definir un indicador más propicio para medir los objetivos secundarios del Programa, como el de la suficiencia alimentaria debido a la complejidad de definir si este es un objetivo del Programa o más bien un impacto inherente a él

Uno de los retos a los que se enfrentaba el Programa y que afecta a la Secretaría es la falta de información, sin embargo, este año se construyeron y abrieron nuevos campos con base a preguntas para poder calcular ciertos indicadores de los

que no se tenía información. Se estima que al tener una fuente de información que el Programa ya levantó y sistematizó, se podrán calcular ciertos indicadores.

Por tanto, desde la DGMED se considera que se cuenta con mejores herramientas para tener información que permita monitorear esas acciones y lograr el dictamen aprobatorio para el PSV, que era sobre todo un problema de falta de información, ya que muchas veces la información disponible no está al nivel de desagregación que se quiere.

La aprobación depende del calendario de CONEVAL, en este año no hay un proceso de aprobación de indicadores, sino solo de revisión. Lo que se busca es contar con los elementos necesarios para que la revisión de este año se tenga el semáforo verde y en adelante se obtenga un dictamen positivo.

6.11.2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros

El antecedente del proceso de monitoreo y evaluación se encuentra en los resultados de evaluaciones y monitoreos de ejercicios fiscales anteriores. Aunque se trata de un proceso continuo, se concluye con el uso que la unidad responsable hace de los hallazgos y recomendaciones obtenidas, lo cual queda plasmado en la precisión de algunos procesos o incluso en cambios en las reglas de operación.

6.11.3. Insumos y recursos

Tiempo

En la entrevista a la DGMED no se especificaron deficiencias o fallas por falta de tiempo. Se establece un tiempo específico para contar con una agenda de evaluación consensada con los programas (noviembre-diciembre). Aunque la aprobación presupuestal es posterior, una vez que esta se define, se regresa a la agenda para realizar los ajustes pertinentes.

Personal

El personal es adecuado para realizar las funciones y actividades a cargo de la DG.

Recursos financieros

Los recursos que se consideran importantes son los que se destinan a la contratación de evaluaciones, si bien puede presentarse una situación de falta de recursos, de manera conjunta con el CONEVAL se ha recurrido como en el caso de esta evaluación, a procesos conjuntos que pueden aminorar los costos para cada dependencia.

Infraestructura

Se cuenta con la infraestructura necesaria para realizar las actividades de la DG.

6.11.4. Productos

Agenda de evaluación

Documento en el que se establece la prospectiva de evaluaciones que se piensa podrían ser de utilidad para cada uno de los programas de la Secretaría, incluyendo el PSV.

Programa Anual de Evaluación

Documento en el que se establecen las evaluaciones externas para los programas de la administración pública. Se realiza conforme a lo establecido en el artículo 78 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y con la finalidad de identificar y atender posibles áreas de mejora en el diseño, gestión y resultados del Programa, y de esta forma fortalecer su mecanismo de intervención (DOF, 2021b).

Ficha de Monitoreo y Evaluación (FME)

De acuerdo con la DGMED la FME es un tipo de evaluación que mandata CONEVAL. Trata básicamente de identificar cómo desde que inició y durante un ejercicio fiscal correspondiente, el PSV va avanzando en la atención de la población objetivo y cómo va avanzando en la atención de los aspectos susceptibles de

mejora. Estos elementos son la base para realizar un análisis FODA que puede derivar en nuevas recomendaciones.

En las FME de 2019 o 2020 se incluyó un apartado acerca de los cambios que había tenido el Programa en su operación derivado de la crisis sanitaria, a fin de documentar qué es lo que los programas tuvieron que hacer y que no se tenían planeadas por esta epidemia y cómo tuvieron que adaptarse a una nueva realidad. Esto ya apareció en la primera ficha de monitoreo de esta administración.

La DG MED comentó que en las FME durante el primer año se hizo un apartado para que los programas documentaran cómo es que entran en diálogo con la Coordinación General de Programas para el Desarrollo, y expresaran cómo es que cada uno de los programas de todas las secretarías deseaban estar.

Estos actores también consideraron que las FME también sirven como un mecanismo de rendición de cuentas porque todas se hacen llegar de manera oficial a la Auditoría Superior de la Federación, a las Comisiones de Desarrollo Social de la Cámara de Diputados y de la Cámara de Senadores, así como a los órganos internos de control de cada uno de los organismos que son evaluados, a fin de que puedan tomarse decisiones, quizá en materia presupuestal, incluso para que le sirvan a la auditoría como fuente de información para futuras acciones de fiscalización.

6.11.5. Sistemas de información

En el área no se cuenta con un sistema de información. El S-Núcleo es un sistema que desarrolló el PSV de manera específica para las necesidades de información que tiene el Programa, esta DG no tiene acceso a él, pero consideran que no se necesita porque el S-Núcleo tiene una desagregación tal que permite a los operadores dar seguimiento de manera específica a cada uno de los territorios en los que intervienen. Pero el análisis en la DG siempre es agregado, entonces cuando se solicita información al Programa el mayor grado de desagregación que se llega sea quizá el de entidad y no al nivel de ver caso por caso.

Esta DG desconoce cómo funciona el S-Núcleo, pero no han identificado una falta de información. La información que solicita el área se proporciona sin contratiempos, aunque se desconoce si la extraen del S-Núcleo o de otras fuentes de información.

Derivado de las entrevistas con los BT se identificó que no conocen los indicadores de la MIR y ni la forma en la que el S-Núcleo alimenta la construcción de estos indicadores. Si bien no está dentro de las funciones de los técnicos conocer y utilizar estos indicadores, se considera que tener este reconocimiento puede sensibilizar a los asesores para actualizar la información de campo en el S-Núcleo.

6.11.6. Coordinación

La DG MED depende de la Unidad de Planeación y Evaluación de Programas para el Desarrollo (UPEPD), pero realiza su trabajo con cierto grado de autonomía, las propuestas del área se suben a la UPEPD quienes firman y contactan a esta dirección con el resto de las dependencias.

La vinculación más importante de esta DG es con la Unidad Responsable del Programa porque son quienes proveen de toda la información para el monitoreo y evaluación y porque se pertenece a la misma Secretaría.

La siguiente vinculación de importancia es con el CONEVAL ya que, en materia de programas sociales como PSV, es quien establece las principales directrices en cuestión de indicadores y de evaluación y con quien se buscan las mejores opciones para hacer evaluaciones cuando no hay recursos, por ejemplo, la evaluación en curso.

Así, en el caso del PSV, al igual que en varios programas sociales, el proceso de monitoreo y evaluación es responsabilidad de la DG MED y para su realización se articula con los responsables del Programa, con el CONEVAL y con la Unidad de Planeación y Evaluación de Programas para el Desarrollo.

6.11.7. Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla

La finalidad del monitoreo y evaluación es identificar y atender posibles áreas de mejora en el diseño, gestión y resultados del Programa, y de esta forma fortalecer su mecanismo de intervención. Lo anterior permitirá fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos ejercidos por el Programa. En este sentido, el proceso es pertinente en un Programa como el PSV que tiene tres años de operación y que ha pasado por una evaluación de diseño.

Desde la perspectiva del equipo de evaluación se establecen al menos dos elementos contextuales en los que el proceso de monitoreo y evaluación, en alguna de sus modalidades, resulta pertinente.

Monitoreo y evaluación cuando no es posible contratar anualmente una evaluación del Programa. De acuerdo con la información obtenida en entrevista, cuando se presentan situaciones de falta de recursos, y para garantizar una evaluación continua, se tiene la posibilidad de elaborar fichas de monitoreo y evaluación, que identifican el avance del Programa en la atención de la población objetivo y en la atención de los aspectos susceptibles de mejora, elementos que sirven de base para realizar un análisis FODA que puede derivar en nuevas recomendaciones.

Monitoreo posterior a la evaluación del diseño del Programa. En el caso del PSV se consideró oportuno que luego de haber pasado por una evaluación de diseño con trabajo de campo (2019-2020) al inicio de la administración, la cual trajo algunos resultados y permitió realizar algunas mejoras, se realizara una evaluación de procesos para que en dos o tres años se tenga la posibilidad de trabajar en una evaluación de resultados o si existen las condiciones necesarias, una evaluación de impacto.

Por lo anterior y por aspectos relacionados con el avance del Programa que está llegando a la conclusión de la primera fase de plantación de árboles, se considera que el proceso de monitoreo y evaluación es pertinente.

6.11.8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El monitoreo y evaluación ocupan un lugar estratégico en la operación de PSV. Esto se observa en la importancia que tiene en las recomendaciones y/o hallazgos de las evaluaciones, la revisión de las reglas de operación y su eventual modificación y la mejora en la matriz de indicadores.

6.11.9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa

Al día de hoy no se cuenta con mecanismos que permitan conocer la satisfacción de los beneficiarios con el Programa.

De acuerdo con los entrevistados, se requiere avanzar en la definición de los elementos constitutivos de la satisfacción, es decir, cuáles son esas variables latentes que se podrían incorporar para medidas de satisfacción de beneficiarios.

Los entrevistados señalan que el trabajo de campo puede ayudar en esto, porque se baja hasta un nivel operativo muy preciso, observándose todos los procesos y es posible que cada uno de los actores que intervienen a nivel micro en la implementación del Programa pueden tener información acerca de qué es lo que ellos consideran como una variable que pudiera traducirse en una medida de satisfacción de los beneficiarios. Señalan que un estudio de la satisfacción de los beneficiarios de los programas de desarrollo de esta administración, puede ser interesante, sin embargo, primero tienen que identificarse las variables de satisfacción en cada uno de los programas, por lo que consideran si en este caso se pudieran indicar algunas variables de satisfacción para el Programa, sería un plus muy valioso.

Por otra parte, y como se ha descrito en otros apartados, el Programa no ha definido indicadores de tipo social que le permitan valorar los avances en temas prioritarios

como la reconstrucción del tejido social. Dado el avance del Programa será necesario trabajar en este aspecto.

6.11.10. Posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

En términos de atención a la población beneficiaria, esta área no tiene relación con la entrega de apoyos directos, por lo que no cambió sus rutinas de trabajo; como ocurrió en toda la administración pública en donde se realizaron los ajustes hacia las nuevas dinámicas de trabajo. Sin embargo, el hecho de trabajar vía remota y no presencial trajo algunas dificultades en el proceso de comunicación con los programas, porque esta área depende mucho de la información que hacen llegar los programas y al no estar físicamente en las oficinas o no estar disponibles en una extensión telefónica como ocurre normalmente, la comunicación fue menos fluida.

Se comentó que en muchas ocasiones la información no estuvo disponible o el Programa las tenía en las oficinas. Este tipo de cosas trajo consigo dificultades para crear los productos que se hacen dentro de la Dirección General: *“pero a esto se enfrenta toda la administración pública, todos tuvimos que crear nuevas rutinas y/o procesos de trabajo para poder sacar adelante los tiempos que por ley nos marcaban y que afortunadamente se logró”*.

7. Análisis de la articulación operativa de los tres Programas prioritarios de apoyos al campo

Uno de los elementos fundamentales de la actual política de desarrollo social es la implementación de una estrategia integral para la atención a los principales problemas sociales, en donde los programas prioritarios confluyen en un mismo

territorio o misma población a fin de trabajar de manera coordinada para generar un mayor bienestar (CONEVAL, 2021a)²².

Por esta razón, el análisis de la articulación operativa de los Programas Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, tiene por objetivo identificar puntos de convergencia entre los procesos o aquellas actividades que en la operación de un Programa se relacionan con otros.

A partir del análisis de gabinete, de las entrevistas a funcionarios y de la información recabada en campo, se identificaron las coincidencias y posibilidades de complementariedad entre los tres programas evaluados. Para facilitar el análisis, las causas se agruparon por tema que constituyen los problemas centrales que atiende cada Programa, como se observa en la Figura 7.

7.1. Programa de Producción para el Bienestar (PPpB) y Programa Sembrando Vida (PSV)

El PPpB y el PSV comparten la atención a dos causas comunes de sus problemáticas centrales, las cuales se relacionan con el capital de trabajo para la producción y el acceso a conocimiento técnico e innovaciones tecnológicas adecuadas para los cultivos objetivo de cada Programa. Sin embargo, no se identificó articulación operativa entre ambos.

Mientras el PSV apoya las actividades agroforestales mediante SAF y MIAF para incrementar y optimizar la producción en forma sostenida, e incluye la producción de maíz y frijol como elementos estratégicos para la seguridad alimentaria; el PPpB focaliza a pequeños y medianos productores de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel y leche.

²² CONEVAL (2021). Análisis de la integralidad de la política de desarrollo social 2020. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/Analisis_integralidad_pol_social.pdf

Además, para ser considerados en el padrón único de beneficiarios de PPpB, requieren tener registrado un cultivo y no pertenecer a otro Programa. Esta misma situación se identificó en la Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Producción para el Bienestar 2019-2020 (CONEVAL, 2020c), en la que se menciona que un mismo predio no podría ser parte de ambos programas. De igual manera, la Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Sembrando Vida 2019-2020 (CONEVAL, 2020d) señala dicha contrariedad indicando que el acceso PPpB es mediante un padrón que muestre que ya están produciendo, mientras que Sembrando Vida requiere demostrar que se cuenta con tierra en desuso. Esta parte normativa restringe las acciones de articulación que pudieran establecerse para atender las problemáticas relacionadas con el capital de trabajo.

Figura 7. Mapa de problemas centrales y causas atendidas por Programa prioritario PPpB, PSV y PPG

Problema / Causas	Producción para el Bienestar (PPoB)	Sembrando Vida (PSV)	Precios de Garantía (PPG)
Problema central	Baja productividad en predios y unidades de producción de productores de pequeña y mediana escala de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel de abeja y leche de bovino por limitada liquidez y adopción de tecnologías sustentables.	Las/los sujetos de derecho en municipios con Rezago Social no cuentan con 2.5 hectáreas produciendo en SAF y MIAF, ni con necesidades alimenticias básicas cubiertas.	Bajos niveles de ingresos de los productores agropecuarios de granos básicos (maíz, frijol, arroz y trigo) y de leche.
Acompañamiento técnico / Conocimiento	Escaso acceso y adopción de innovaciones tecnológicas sustentables, adecuadas a las condiciones de los productores de pequeña y de mediana escala mayormente.	Escasos o insuficientes conocimientos técnicos de sistemas <u>agroforestales</u> para el cultivo de la tierra. Insumos para la producción insuficientes o poco adecuados a sus condiciones.	Carencia de información adecuada sobre los mercados.
Capital de trabajo	Insuficiente capital de trabajo para llevar a cabo las labores de producción, cosecha y postcosecha.	Escasos recursos monetarios que se asocian a las pocas posibilidades de ahorro, lo cual se traduce en ingresos insuficientes para hacer productiva la tierra.	
Financiamiento	Limitado acceso a financiamiento y crédito debido a que carecen de capacidad para ofrecer garantías y a que la actividad está sujeta a riesgos de mercado, climáticos y sanitarios.		
Comercialización			Maíz y frijol: i) Dificultad para comercializar sus cosechas; ii) Bajos precios con alta variabilidad. Bajos incentivos. Leche: i) Dificultad para comercializar a un precio razonable. Centros de acopio dispersos y lejanos. Importación de leche en polvo.
Asociativos		Organizaciones débiles o inexistencia de asociaciones comunitarias que promuevan la producción agrícola y el desarrollo comunitario.	Arroz, trigo y maíz medianos: i) Volatilidad de los precios internacionales; ii) Bajos precios nacionales de los granos básicos; iii) Comercialización informal.
Articulación	Limitada alineación entre Programas para el sector agrícola.		Dificultad para acceder a apoyos y subsidios de Programas públicos. Apoyos a través de intermediarios.

Respecto a la problemática que refiere al acceso a conocimientos para la producción, la Dirección General de Instrumentación de Programas de Agroforestería (DGIPA) señaló que, derivado de la campaña antinflacionaria que se lanzó por la parte Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el PSV y el PpB fueron llamados a las mesas para establecer acciones que permitan mayor producción.

De esta manera se participó y se estableció una meta de trabajo con los cultivos básicos, principalmente maíz y frijol. En este proceso se comenzó a trabajar de manera articulada con la Subsecretaría de Autosuficiencia Alimentaria de la SADER, ya que se tienen coincidencias en el esquema de trabajo, debido a que un punto central del PSV es la agroecología, y es ahí donde se detonan las acciones en coordinación entre la SEBIEN y la SADER.

Asimismo, la DGIPA mencionó que “Sembrando Vida tiene casi 15,000 biofábricas en proceso de producción, han elaborado casi un millón de toneladas de biofertilizantes sólidos y 24 millones de bioinsumos líquidos, que pueden ser para el control de plagas, enfermedades, nutrición, (...), y en ese proceso también la SADER cuenta con sus escuelas de campo, Producción para el Bienestar tiene poco más de 2,000 biofábricas donde han generado información y procesos, y hemos compartido información al respecto y estamos empezando a articular acciones de capacitación conjunta. Sus biofábricas se abren hacia nuestro proceso de formación, así como las nuestras hacia los de ellos; eso es algo incipiente que estamos empezando, son las estrategias que empezamos a realizar derivado de esta necesidad, de cómo Gobierno, de impulsar la producción de cultivos básicos para mitigar un poco la inflación; sobre todo el tema que nos lleva en este sentido es la producción de maíz, principalmente; y nosotros como Programa, pues toda la parte de cultivos”.

En este mismo sentido, la Dirección General de Vinculación y Estrategias de Programas de Desarrollo Rural (DGVEPDR) destacó que “con respecto al Programa Producción para el Bienestar, básicamente las acciones de vinculación han sido en temas de capacitaciones”.

De acuerdo con lo anterior, han iniciado las acciones de articulación entre el PPpB y PSV en coincidencia con el manejo agroecológico que promueven ambos programas. Por lo que, la Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT) del PPpB y el componente de Acompañamiento social y técnico para la implementación del PSV podrían complementarse a través de la coordinación estratégica entre técnicos agroecólogos y productivos en el diseño e implementación de actividades de capacitación y acompañamiento técnico para facilitar la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables que contribuyan al incremento de los rendimientos en las unidades de producción. Esto considerando a detalle las implicaciones que se tendrían a nivel de la dotación de recursos para el personal.

Por su parte, la Evaluación de Diseño con trabajo de campo del PPpB 2019-2020 (CONEVAL, 2020c) destaca el manejo de suelos, conservación de agua, selección de semillas y preparación y uso de fertilizantes como temas relevantes para el trabajo conjunto entre programas.

De hecho, durante el trabajo de campo se identificaron Sembradores (del PSV) que asisten a actividades de capacitación de la EAT, lo que demuestra la compatibilidad en el acompañamiento técnico que proporcionan ambos programas.

En otro orden de ideas, el PPpB es el único de los tres evaluados que considera la atención a la problemática dada por el limitado acceso a financiamiento y crédito que tienen los productores debido a la falta de garantías. Ni en los años anteriores, ni en la propuesta de operación 2022, la Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento (EFAF) ha registrado algún mecanismo de articulación operativa con el PSV; no obstante, en caso de requerirse, el FONAGA ProBienestar podría incentivar el financiamiento de proyectos relevantes para dicha estrategia con algunos ajustes normativos.

7.2. Programa de Producción para el Bienestar y Programa Precios de Garantía a productos alimentarios básicos (PPG)

Con el PPG no se comparte la atención a problemáticas comunes debido a que el PPpB dirige sus acciones hacia situaciones productivas, de acceso al financiamiento y de acompañamiento técnico, mientras que el PPG busca solucionar problemas relacionados con la comercialización de maíz, frijol, leche, trigo y arroz a precios razonables.

La Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos 2019-2020 (CONEVAL, 2020b) confirma esta situación y evidencia la complementariedad entre programas, señalando que el PPpB otorga un subsidio previo a la siembra, para el financiamiento de insumos, mientras que PPG compra la cosecha, en el caso de maíz y frijol, o paga un diferencial por el precio para trigo y arroz.

En la práctica se identificaron casos de productores que son beneficiarios de ambos programas. Sin embargo, no se distinguieron acciones institucionales para la articulación operativa entre los mismos, debido a que hay poca difusión y orientación a los productores.

Al respecto, la Evaluación de Diseño del PPpB (CONEVAL, 2020c) identificó trípticos promocionales del PPG durante el trabajo de campo en las instalaciones de los CADER y DDR que visitaron, pero señalan que el personal de los CADER no tenía conocimiento de la forma de vinculación con este Programa. Esta escasa articulación fue notoria también en el trabajo de campo de la presente evaluación, pues de acuerdo con los testimonios de beneficiarios, los requerimientos para comercializar a través del PPG y el precio que oferta SEGALMEX los desincentivan a participar en este Programa, debido a que lo perciben como un proceso complicado y prefieren vender a compradores de la zona.

Pese a los escasos esfuerzos coordinados entre el PPpB y el PPG, se identificaron elementos comunes; uno de ellos es que para aspirar al beneficio del PPG uno de

los criterios es estar registrado en el censo del Bienestar, en el Padrón del PPpB, o en los propios que tenga o genere SEGALMEX; esta situación parece que no se está aprovechando.

También comparten el método de entrega directa de los apoyos a los beneficiarios (ya sean monetarios o en especie) sin intermediarios; y en que los principales mecanismos de difusión, información y acceso a los programas son los Servidores de la Nación y el personal operativo de centros de acopio, al estar en contacto con los beneficiarios y sus necesidades.

Con respecto a la EAT del PPpB y el PPG es, excluyente hasta cierto punto, considerando que uno de los objetivos de la estrategia está el rescate de maíces nativos, los cuales no son aceptados en los centros de acopio de SEGALMEX. No obstante, ambos programas podrían complementarse en el acompañamiento técnico como fuente de acceso al conocimiento requerido por los productores. Una de las problemáticas que atiende el PPG es la carencia de información adecuada sobre los mercados de los granos básicos. En este sentido, las acciones de capacitación de la EAT podrían incluir temas relacionados con la comercialización del producto y el comportamiento de los mercados en los que participan. De este modo, mediante acciones coordinadas entre ambos programas, los beneficiarios tendrían acceso a información para la toma de decisiones de comercialización de sus cosechas.

La operación de la EFAF del PPpB en 2022 prevé acuerdos con SEGALMEX para la retención de pagos por el otorgamiento de créditos en el caso de granos y leche. El caso de los productores de leche que comercializan a través de Liconsa ha sido más factible de implementar en el corto plazo, por ser frecuentemente su mejor opción de venta.

7.3. Programa Precios de Garantía a productos alimentarios básicos y Programa Sembrando Vida

Los PPG y PSV no comparten la resolución de problemáticas comunes, aunque ambos contribuyen al mismo fin de la política social que pretende que la población de México viva en un entorno de bienestar. Así, por una parte, el PSV incentiva la producción en SAF y MIAF, y focaliza en SD poseedores de 2.5 hectáreas que no tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas; y por otra, el PPG busca incrementar los niveles de ingresos de los productores agropecuarios de granos básicos (maíz, frijol, arroz y trigo) y de leche. Para impulsar la complementariedad entre estos programas, la DGVEPDR indicó que se tiene un convenio de colaboración con la SADER para el acopio de materia prima de los SD del PSV, sin embargo, se mencionó que todavía existen algunos temas operativos de coordinación a nivel territorio que se tienen que mejorar.

Estos discursos todavía no se ven reflejados a nivel de campo, pues los operadores técnicos y los SD no tienen conocimiento de estas acciones puntuales que se están llevando a cabo con los otros programas. De hecho, algunas expresiones por parte de los Sembradores confirman el desconocimiento del PPG en algunos casos, y en otros, la poca factibilidad de comercializar a través de dicho Programa dada la lejanía de los centros de acopio y los requerimientos del producto.

Las Evaluaciones de diseño de ambos programas no identificaron acciones de articulación o complementariedad entre los mismos.

7.4. Programa de Producción Para el Bienestar, Programa Sembrando Vida y Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos

Una problemática común entre los tres programas es la escasa articulación operativa entre los mismos. En el PPpB se enuncia como limitada alineación entre programas para el sector agrícola, en el PPG como dificultad para acceder a apoyos

y subsidios de programas públicos, y aunque no se menciona como tal en el PSV, la escasa articulación es evidente.

Si bien, la visión de la política pública social de la actual Administración Pública Federal (2019-2024) apuesta por la integralidad en la atención a los principales problemas nacionales, no se identifica una estrategia clara para la atención coordinada de las causas que dan origen a los complejos problemas sociales (CONEVAL, 2021a).

El cambio de actores gubernamentales dentro de cada Programa, las constantes modificaciones de las ROP, la ejecución del Programa en un territorio amplio, diverso y heterogéneo son algunas de las razones por las cuales no se podría estar llevando a cabo dicha articulación entre estos programas.

Durante el trabajo de campo, se identificaron productores que manifestaron ser beneficiarios de los tres programas, pero lo más común fue encontrar desconocimiento de los beneficios u operación de programas distintos a los que son beneficiarios. Al respecto, se observó que los SD conocían los programas, sin embargo, tienen la percepción de que no pueden ser beneficiarios de más de un programa, por lo que no han considerado su ingreso.

Como se comentó en el análisis de la articulación entre el PPpB y el PSV, la EAT y el componente de acompañamiento técnico son complementarios. Esta complementariedad podría extenderse hasta el PPG si se considera el tema de comercialización en las capacitaciones a productores.

Para lograr una mayor articulación entre programas, se identifica como primera área de oportunidad la gestión de la información respecto a las ROP de cada programa, esto debido al escaso conocimiento de la operación de los otros programas por parte de los operadores y, en consecuencia, de los beneficiarios.

Otra área de oportunidad consiste en el aprovechamiento de las mesas estatales de trabajo, en las que invitan a todo el sector, para la difusión y la articulación entre programas.

7.5. Otras vinculaciones

En las entrevistas realizadas a las DG y a operadores del Programa, así como en el trabajo de campo, se identificaron diversas vinculaciones con instituciones públicas y con otros programas.

En esta sección cobra relevancia mencionar que no existe la apertura para que los BT generen vinculación entre las CAC y otras instituciones, el proceso para la vinculación debe venir de niveles superiores (Facilitador, CT, Coordinador regional, DG), o bien, si el BT desea establecer alguna vinculación en beneficio de la CAC, esta debe ser aprobada por el personal mencionado.

Así, en primera instancia destaca la vinculación con los becarios del Programa JCF. Dicha vinculación está establecida en las ROP.Mod-2022, apartado 3.8 Instancias Participantes, numeral 3.8.3.4, *“En colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se realizará la vinculación de 12 JCF por cada técnico productivo o social del PSV (3 por CAC), colaborando en las siguientes actividades: 1) apoyo al BT en actividades de supervisión del desempeño de las tareas asignadas a los Sujetos de derecho de una CAC; 2) ayuda al BT a recabar información en campo, respecto del seguimiento a las unidades de producción de 25 Sujetos de derecho; 3) ayuda a realizar tareas de preparación de suelos, siembra, resiembra y labores culturales en las unidades de producción; y 4) realizar cualquier otra tarea de apoyo, afín a su capacitación, que le sea asignada por el BT”*. El Programa contará con el apoyo de hasta 54,360 becarios(as).

Al respecto de la vinculación, las DG y los operadores del Programa declararon que *“una de las grandes ventajas y fortalezas es el acompañamiento de los JCF porque son de la comunidad, de la localidad, porque en el periodo crítico del COVID, las*

comunidades no nos aceptaban el ingreso (...) y eso sí nos limitó (...). Y la ventaja que tuvimos, fue tener el acompañamiento con los técnicos locales (...) y los jóvenes, pudimos ir avanzando de manera muy puntual”; “son una parte muy importante del Programa, son jóvenes en su mayoría de las comunidades que conocen el territorio, nos apoyan en muchas actividades, principalmente de seguimiento, de tareas que en un momento dado rebasan la capacidad física de los técnicos”.

Además, los SD mencionaron que son de gran apoyo en el desarrollo de actividades, así como en el control de la parte administrativa de la CAC, ya que les apoyan con el llenado de bitácoras y actas. Asimismo, mencionaron que los JCF son un vínculo entre ellos (Sembradores) y el BT, ya que los becarios están en constante comunicación con las/los técnicos.

Como segunda vinculación relevante, se identifica la proveniente del Convenio General de Colaboración para la realización de acciones encaminadas a la producción de plantas maderables y frutales celebrado entre la SEBIEN y la SEDENA, con la intención de aprovechar la capacidad instalada, el conocimiento de ingeniería de construcción y de agronomía en viverismo y producción de planta con las que cuenta dicha dependencia. Al respecto de esta vinculación, la DGIPA indicó que *“es el principal aliado en la producción de planta”*.

De acuerdo con la DGVEPDR *“se ha dado una vinculación muy fuerte con el área de SADER que ve los temas de plagas, con ellos sí se ha dado una relación bastante importante porque como se tiene en operación viveros comunitarios, sí se necesita contar con esa asesoría de los compañeros de SADER. Estas vinculaciones son parte del convenio marco con SADER”*.

La DGOFIP mencionó la vinculación con la Secretaría de Gobernación para atender temas relacionados con el manejo y solución de conflictos. Y bajo esa misma línea, se generó el vínculo con la Fundación ILAM y la Fundación Carlos Slim. Se identificó el origen de esta preocupación en las diferentes circunstancias que viven en los territorios.

Asimismo, la DGOFIP destacó el trabajo que se ha realizado en conjunto con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) para la educación financiera; se han desarrollado los temas de cultura del ahorro, finanzas sociales, inversión, crédito, seguros y retiro. A través de dicho organismo, se han obtenido materiales impresos que, si bien no abastecen todo lo requerido por PSV, han sido de apoyo para darle a las CAC alguna muestra de los cuadernos de educación financiera.

Otro aliado importante en el tema de cultura del ahorro y finanzas sociales es Colmena Milenaria, que apoyó en el diseño y generación de materiales que forman parte de la *mochila viajera*, también apoyo en la impartición de algunos talleres presenciales para técnicos (as) sociales.

Otra vinculación identificada es la que se da con instituciones de enseñanza, tales como la Universidad Autónoma Chapingo, que dio un diplomado de agroforestería a más de 1,000 técnicos; el Colegio de Posgraduados y universidades locales que ayudan en temas de capacitación.

También se identificó la existencia de trabajos coordinados con instituciones de investigación como lo es el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) y la vinculación con la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), dependencia que ha dotado de semillas a algunas CAC.

Finalmente se destaca el Convenio Marco de Colaboración entre las Secretarías del Medio ambiente, Bienestar y, Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) para consolidar el Programa Sembrando Vida signado por las tres dependencias el 27 de julio de 2022 (SEMARNAT, 2022). Como aspectos centrales de este Convenio se señalan los siguientes:

- a. Con la firma del Convenio se acuerda fortalecer el intercambio de información, coordinar acciones de conservación y coadyuvar en la preservación de las áreas naturales protegidas.

- b. Se trabajará en el intercambio de datos de los sistemas de información estadística, geográfica, cartográfica y espacial de las tres Secretarías, así como el trabajo conjunto de su personal técnico en el levantamiento de la Cédula Unificada para Registro Agroforestal de todas las parcelas que son parte del programa. Con esto se sientan las bases para una Norma Oficial Mexicana para los Sistemas Agroforestales.
- c. Por PSV participarán más de 4,500 técnicos sociales y productivos, facilitadores comunitarios y becarios vinculados al Programa; por la SADER se sumarán 500 técnicos del programa PpB y la propia Secretaría de Bienestar apoyará con la participación de 500 Servidores de la nación
- d. La SADER otorgará asistencia técnica para la factibilidad de áreas beneficiadas, y en cultivos de ciclo corto (granos y hortalizas).

A partir de este convenio se contará con un marco normativo para el adecuado aprovechamiento y comercialización de los sistemas agroforestales, y su producción será incorporada a las estadísticas nacionales.

8. Hallazgos y resultados

De acuerdo con su diagnóstico, el PSV es una intervención contra la pobreza, la preservación de formas de cultivo y el desarrollo sustentable (SEBIEN, 2021b); fue diseñado para atender a la población rural que se encuentra en municipios con niveles de medio a muy alto grado de rezago social, busca rescatar al campo, reactivar la economía local y la regeneración del tejido social en las comunidades.

En estos tres años de operación del PSV se espera que se haya incentivado la generación de autoempleos para mejorar ingresos a través de proyectos productivos y cubrir las necesidades alimenticias básicas, promoviendo también la autosuficiencia alimentaria; además de recuperar la cobertura forestal e impulsar el desarrollo sostenible.

Para lograr lo anterior, es necesario que se haya llevado a cabo el cumplimiento de los procesos operativos del Programa descritos anteriormente. En esa sección se enlistan los principales hallazgos y resultados identificados a partir del análisis de información documental, entrevistas y el trabajo de campo.

8.1. Resultados de la articulación operativa del Programa

El análisis de la articulación operativa de los programas (PSV, PpB, PPG), descrito en la sección 7 de este documento, permitió identificar que en la práctica no existen procesos que se vinculen entre los tres programas. En términos generales, no hay puntos de convergencia entre los procesos que cada uno de los programas desarrolla; cada uno de ellos se orienta a sus propias actividades y, los productos o insumos que se generan en estos procesos sólo son útiles a los propios programas de manera individual.

Ahora bien, aunque cada programa persigue fines distintos, puede haber cierto nivel de coincidencia en la población objetivo a la que están dirigidos. Esto abre la posibilidad de desarrollar sinergias entre los programas, como el poder realizar

acciones conjuntas considerando también los componentes que cada uno de ellos promueve. Por ejemplo, estas posibilidades de realizar acciones conjuntas pueden ser en PPpB y el PSV en temas de asistencia técnica y capacitación; mientras que en aspectos comerciales el vínculo podría ser entre PSV y PPG.

Considerando que tanto PSV como PPpB presentan un componente de acompañamiento técnico, existe la posibilidad de realizar acciones de capacitación y asistencia técnica de manera conjunta en los territorios donde haya coincidencia. Uno de los elementos que puede articular estas iniciativas es la producción de biofertilizantes y los sistemas de producción agroecológica. Ambos programas promueven el desarrollo de sistemas agroecológicos (SIAF/MIAF) como modelos productivos, donde el uso de bioinsumos es un punto de coincidencia que se podría potenciar. Otro punto donde podrían articular esfuerzos es el relacionado con la producción de frutales. De acuerdo con personal de PPpB, a partir del nuevo anuncio de la *“Campaña de Producción para el Autoconsumo – Paquete contra la Inflación y la Carestía” (PACIC)*²³, se ha identificado como punto de vinculación el MIAF. Desde su percepción PPpB trabaja con maíz y PSV atiende frutales, por lo que este grupo de cultivos forma parte de la oferta que ambos programas promueven.

El vínculo de PSV con PPG quizás no sea tan claro de inicio, y se debe a que PPG se centra en la producción de granos básicos como maíz, frijol, trigo y arroz, además de productos pecuarios como la leche. Sin embargo, con algunas iniciativas recientes como la del PACIC podría haber vínculos entre estos programas. En particular, PSV promueve el modelo productivo MIAF, que considera la producción de maíz a través de prácticas agroecológicas; los granos que se obtienen en estos predios, después de satisfacer las necesidades de autoconsumo de las familias,

²³ El Paquete Contra la Inflación y la Carestía (PACIC) es un acuerdo entre el Gobierno de México, productores, distribuidores y comerciantes, a través del cual se busca garantizar precios justos en los productos de la canasta básica. El plan es un acuerdo de reducción de costos y no de control de precios. Para lograr esa meta, traza cuatro líneas de acción: 1. Estrategia de Producción (Incremento de la oferta de alimentos), 2. Estrategia de Distribución (Medidas de Distribución), 3. Estrategia de comercio exterior (Medidas de Comercio Exterior), 4. Otras medidas

podrían comercializarse a través del PPG. En el trabajo de campo realizado, los BT de las CAC 2019, mencionaron que algunos Sembradores ya habían llegado a comercializar parte de su producción con PPG, aunque no se puede precisar la cifra exacta de estos volúmenes ante la falta de registros entre estos programas.

Las posibilidades de articulación antes mencionadas, pueden ser factibles de realizar, y deben ser acompañadas por los asesores técnicos de estos programas. Si bien el trabajo de campo permitió conocer algunos vínculos de este tipo entre los programas, éstos recaen en la iniciativa de asesores técnicos y los propios beneficiarios, pero no dejan de ser anecdóticos. Sin embargo, también se pudo observar que en muchos casos los SD y los propios técnicos no conocen de la acción de estos programas, cuáles son sus objetivos y requisitos y si están o no presentes en sus territorios.

Otro actor que podría resultar favorecido de esta articulación entre programas serían los Asesores Técnicos. Por ejemplo, de acuerdo con entrevistas a funcionarios, en PSV se han desarrollado conocimientos teóricos y prácticos con relación a sistemas de producción agroforestal; desde aspectos relacionados con el diseño de diversos modelos, establecimiento, control de plagas, nutrición, etc., que podrían ser transferidos con asesores de PPpB. O bien, retomar la experiencia de los técnicos de PPpB, en torno a la producción de bioinsumos y el control de plagas.

8.2. Principales problemas o riesgos detectados en la normatividad

A partir de la revisión de los instrumentos normativos y el trabajo de campo se identificaron algunos aspectos en la normatividad vigente que inciden en la operación del Programa. Si bien, las actuales modificaciones de las ROP han precisado distintos procedimientos se considera oportuno retomar los siguientes aspectos.

1. Las ROP 2022 y sus modificaciones establecen las entidades (3.1 Cobertura) y los territorios (4.1 El PSV está organizado a nivel nacional...) en los que

operará el Programa, pero no definen los mecanismos por los cuales se seleccionan o priorizan. Esto incide en el proceso de difusión del Programa ya que la población interesada carece de información de las posibilidades reales que tiene para participar en el Programa, considerando que el objetivo general deja abierta esa posibilidad para las personas que habitan en municipios con rezago social, los cuales se encuentran en todas las entidades del país.

2. El concepto de meta programada (4.3 Selección del personal operativo) no está definido, sólo se establece que “El Padrón de las/los sujetos de derecho en cada Territorio, se integrará hasta cumplir con la meta programada, con sus respectivas actualizaciones de manera permanente”. En seguimiento al punto anterior, se afecta el proceso de difusión porque la población interesada no tiene forma de saber si se abrirán nuevos espacios en los territorios en los que ya opera el Programa o en otros. Adicionalmente este aspecto resulta de importancia en los territorios de nuevo ingreso, en los que no se tiene conocimiento de cuántas personas pueden acceder al Programa.
3. Se identifican al menos dos referencias a las metas: 1) Número total de hectáreas (4.1 ... un millón ciento treinta y dos mil quinientas hectáreas) y 2) Número de hectáreas que integran una unidad de producción, establecida en 2.5 (2.1 Objetivo general y 3.2 Población objetivo, 3.4 Criterios y requisitos de elegibilidad) y el diseño de los SAF y MIAF (3.6.2.1 Plantas y semillas)
 - Pero no se precisa el compromiso que tiene el Programa o bien cada SD en el número de plantas a establecer en los SAF y MIAF. Se señala que este debe acordarse entre SD y técnicos, sin embargo, terminan estableciéndose en el nivel central y finalmente se consensan con los SD.

Lo anterior ha derivado en el establecimiento de metas similares para todos los SD con variaciones entre ejercicios: de 2,500 plantas se ha

incrementado a 3,000 para quienes iniciaron en 2019 y de 2,000 a 2,500 para los ingresos posteriores.

- Esta modificación de metas incide en los procesos de planeación, implementación de las CAC y seguimiento. Las implicaciones derivan en la necesidad de reconfigurar los diseños de los sistemas SAF y MIAF, de reorganizar las actividades para la producción de planta en viveros comunitarios y en las biofábricas, así como en el seguimiento en parcela. Generando además preocupación en los SD sobre la forma en la que se atenderán las necesidades de agua y el trabajo que requerirá el seguimiento de las plantaciones.
4. En el Apartado 3.5.1 Pre-registro se establece que: “Cuando el programa se apertura en un nuevo territorio, las/los sujetos agrarios interesados serán convocados a través de las Asambleas Ejidales y/o Comunales”. Al respecto, no se especifican los mecanismos y recursos para su realización, así como la forma de documentar sus resultados con fines de transparencia. El único documento que se obtiene de esta fase es el listado de interesados. Además, puede afectar al proceso de difusión, ya que en campo se encontró que su realización y éxito pueden depender de las propias capacidades y recursos de los técnicos, quienes finalmente terminan asumiendo los costos.
 5. Como parte de los apoyos que pueden recibir los SD (apartado 3.6 Tipos y montos de apoyo) se encuentran los apoyos económicos adicionales, al respecto se señala que su definición corresponderá a las DG y su autorización al CTPr. Y en el caso de los apoyos en especie, es la propia Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural quien hace esa definición. En ambos casos no se precisa si sólo se entregarán al inicio de operación de las CAC o si pueden recibirse en otras ocasiones para restituir lo que hubiera sufrido desgaste. Lo anterior incide en los procesos de implementación de las CAC y en el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, ya que algunas de las CAC visitadas señalaron que parte del

material debe renovarse, sin embargo, no han previsto sus propios mecanismos para esta restitución.

8.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

8.3.1. Planeación

Áreas de oportunidad

- Como consecuencia de la modificación en las densidades se prevé un incremento en la demanda potencial de agua en los predios de los Sembradores que constituirá un problema para el mantenimiento y cuidado de las plantas, el cual se vuelve el punto central en el proceso de seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos, incidiendo en las posibilidades de alcanzar las metas programadas y el objetivo del Programa relacionado con el establecimiento de los sistemas SAF y MIAF. Como área de oportunidad se señala la necesidad de prever acciones durante la planeación para atender la demanda de agua en parcela.
- Considerando que en el ejercicio 2022 se concluirá con el establecimiento de planta en parcela, se identifica como área de oportunidad la definición de los esquemas de comercialización de los productos que de estas se obtengan. Si bien en las ROP 2022 y en sus modificaciones se menciona como tema general la comercialización, no se especifica la forma en la que ésta se abordará. Estos aspectos aún no se incorporan en los planes de trabajo, pero se consideran necesarios dado que las plantas (frutales y agroindustriales) establecidas por las CAC 2019 han iniciado con la etapa de ensayo²⁴. De tal forma que se requerirá la apertura de canales comerciales que no existen actualmente. Esta ausencia puede representar un obstáculo para la generación de ingresos de sembradores que no se dedican exclusivamente

²⁴ Primeros frutos producidos por un frutal.

al autoconsumo. No atender este aspecto puede repercutir en el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, además de ser un aspecto que debe atenderse desde su diseño.

- Aunado a lo anterior, el incremento en las metas de los modelos SAF y MIAF, podría ocasionar una sobre oferta de ciertos productos a nivel local, y saturar rápidamente los mercados locales. La importancia del diseño territorial tomará relevancia cuando comience el proceso de cosecha de productos, puesto que si no se cuida qué se establece y en qué cantidad, puede existir sobre oferta de determinados bienes. Esto representa un área de oportunidad para los procesos de planeación, implementación de CAC y seguimiento
- Con la eliminación del ahorro programado en las modificaciones de las ROP 2022, que se tomaba del apoyo económico se considera necesario implementar acciones que fomenten la cultura del ahorro, particularmente es un área de oportunidad en las CAC integradas después del 2019 que tienen menos avances en este tema. En el mediano plazo esto puede afectar las posibilidades de hacer sostenible la producción en viveros y biofábricas y la de desarrollar proyectos productivos.
- En cuanto a las actividades relacionadas con aspectos sociales, que están en el ámbito de atención de los técnicos sociales, en particular a aquellas que conduzcan a la regeneración del tejido social, estas no se establecen de manera clara, ni forman parte de un plan integrado para tal fin. En consecuencia, no están establecidas las metas e indicadores que pudieran utilizarse en su medición. Esta área de oportunidad incide en las aspiraciones del programa relacionadas con la reconstrucción del tejido social y se vincula con los procesos de planeación, implementación de las CAC, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos y, monitoreo y evaluación.

Cuello de botella

- Dentro del proceso de planeación estratégica se identifica como cuello de botella la presión sobre el diseño de los SAF y MIAF al involucrar prácticas,

procedimientos y actividades encaminadas al alcance de metas, las cuales se han incrementado para las CAC 2019 de 2,500 a 3,000 plantas y en las CAC 2020 y posteriores de 2,000 a 2,500, sin tener un conocimiento claro de las razones de estos cambios. En este sentido, y derivado de lo observado en campo, los diseños originales han tenido que modificarse, incidiendo en los procesos de seguimiento y creando dudas en los SD sobre la capacidad que tiene la UP y ellos mismos para dar la atención requerida a las plantaciones.

8.3.2. Producción de bienes y servicios

Área de oportunidad

- Dentro de la producción de bienes y servicios se considera la capacitación de los técnicos. Si bien, en las entrevistas con las DG se señalan las distintas capacitaciones que se proporcionan tanto a los técnicos sociales como productivos, se observaron debilidades en los aspectos sociales.

En la actualidad, gran parte de las actividades de capacitación se han realizado en torno a la producción de planta en viveros y la generación de productos de las biofábricas, pero son pocos los temas desarrollados en cuestiones sociales. Los propios técnicos sociales centran gran parte de sus actividades en cuestiones técnicas o agronómicas. Lo anterior contrasta con lo que la DG encargada describe en las herramientas disponibles en la “mochila viajera” y las vinculaciones realizadas en temas de solución de conflictos y ahorro, entre otros.

De esta forma se deja de lado los objetivos del Programa de promover la organización social como una forma de regenerar y fortalecer el tejido social en las comunidades, así como las actividades que son objeto de la contratación de los técnicos sociales para contribuir a este fin, relacionadas con: *“la impartición de Programas de formación que promuevan la integración social, la organización comunitaria, la inclusión productiva y la inclusión*

financiera” (DOF, 2021b). Convirtiéndose estas capacitaciones en un área de oportunidad para el alcance de los objetivos el Programa.

8.3.3. Difusión

Área de oportunidad

- En el trabajo de campo se observó que durante la fase de difusión se presentaron dudas o falta de información respecto a quiénes podían ser SD, en particular en el caso de las personas que no cuentan con tierra o que no pueden completar la superficie requerida, así como en el número de fracciones que podrían integrar una UP. Dadas las modificaciones de las ROP 2022, se identifica como un área de oportunidad para los territorios de nuevo ingreso que los técnicos conozcan los cambios realizados en los apartados 3.3 Criterios de Priorización y 3.4 Criterios y requisitos de elegibilidad, que se refieren a la participación de mujeres y población indígena y afromexicana y, el número de predios que integran las unidades de producción, a fin de evitar la entrega de información incorrecta o incompleta a los interesados.
- En la difusión del Programa en los territorios se identificó como área de oportunidad la estandarización de la metodología a desarrollar en las asambleas informativas, ya que no está establecida la forma en la que estas deben realizarse, ni la forma en la que se documenta con fines de transparencia, sólo se especifica como producto el listado de interesados. De esta forma se desarrollan con la experiencia de los técnicos al momento de su contratación. Adicionalmente en las ROP no se especifican los recursos que se destinarán a este proceso, por lo que los costos son asumidos por los técnicos.
- Con relación a otros procesos de difusión se identificó como área de oportunidad la socialización de los alcances y logros del programa en los ámbitos locales. Por comentarios de los técnicos, la población de las regiones

cercanas e incluso en el ámbito nacional, desconoce los resultados del Programa.

8.3.4. Selección de beneficiarios

Área de oportunidad

- De las entrevistas con los BT se identificó que la información correspondiente a los interesados que no resultaron seleccionados, no se captura en el S-Núcleo, por lo que no existe la posibilidad de verificar cuáles fueron los requisitos que no pudieron reunir y que pudieran revisarse para ejercicios posteriores. Además, esto dificulta las posibilidades de incorporar en la evaluación y monitoreo del Programa las variables que permitan comparar los resultados del Programa en quienes resultaron seleccionados y quienes no se incorporaron.
- El proceso de selección de beneficiarios ha tenido modificaciones en las ROP en los últimos ejercicios fiscales, las cuales se centran en el nivel de responsabilidad que tienen técnicos y Facilitadores en la revisión y validación de los expedientes de solicitud. Las más recientes se relacionan con el nivel de responsabilidad que tienen los Coordinadores Territoriales en la aprobación de solicitudes, y los tiempos de notificación tanto a los SD seleccionados como a las personas cuyos expedientes no fueron aprobados, los cuales no deben ser mayores a 30 días hábiles. En entrevistas realizadas con los técnicos se verificó que el tiempo que transcurre entre el proceso de difusión y la notificación a los SD seleccionados puede ser de dos a tres meses.

8.3.5. Solicitud de apoyos

Área de oportunidad

- Con las modificaciones de las ROP 2022 se identifica como área de oportunidad para los nuevos territorios, capacitar a los técnicos para que

tengan claridad de los 3.3 Criterios de Priorización y 3.4 Criterios y requisitos de elegibilidad, que incluyen cambios en la participación de mujeres y población indígena y afroamericana y el número de predios que integran las unidades de producción. Así como las posibilidades de realizar actividades de reforestación en las ANP. Esto evitará confusiones en la integración de expedientes y retrasos en el proceso de solicitud.

- La información recabada para la integración de expedientes de solicitudes debe capturarse en el S-Núcleo, la existencia de errores en el registro inicial de los interesados o en la captura, así como la falta de actualización de documentos como la CURP provocan retrasos en el pre-registro y en general en el proceso de selección.

8.3.6. Distribución de bienes y servicios

Área de oportunidad

- Para la distribución de bienes y servicios, específicamente para los apoyos económicos en especie se observó que el Programa no cuenta con infraestructura local para su concentración, esto lleva a que tanto técnicos como SD se trasladen hasta las entidades, municipios y localidades donde serán entregados, asumiendo sus propios gastos. Entre estos casos se encuentran algunas entregas de planta proveniente de viveros de SEDENA.

8.3.7. Entrega de apoyos

Área de oportunidad

- Como área de oportunidad se reconocen los servicios de pago bancario. En el primer año de operación del PSV se identificó como un posible cuello de botella el tema de los pagos bancarios hacia los Sembradores (CONEVAL, 2020d). Existieron diversas fallas que sin duda se han ido mejorando en los siguientes ejercicios. Sin embargo, el trabajo de campo permitió observar que aún existen aspectos de mejora relacionados con las fechas en las que se

realizan las transferencias, dado que en algunos casos han cambiado generando gastos en los beneficiarios al tener que realizar varias visitas a las sucursales; el reducido número de sucursales del Banco del Bienestar cercanas a sus comunidades de origen, la presencia de cajeros que no funcionan y la saturación de las ventanillas.

- Como parte del trabajo de campo en las cuatro CAC visitadas se identificó que se entregó planta no apta para las condiciones ambientales de la región y con tallas no adecuadas para el trasplante en parcela, pero que requirieron del trasplante inmediato por instrucción de operadores y directivos del Programa. Debido al traslado se recibió planta *maltratada y en un tiempo posterior* a la temporada de lluvias.
- Pese a que en la rama productiva existe mayor claridad de la línea temática que siguen las capacitaciones, en las CAC visitadas se observó que el contenido impartido se determina por petición de los Sembradores o como una solución a problemas presentados, más que por un proceso de planeación previo.

Cuello de botella

- En la proveeduría de insumos algunas de las CAC visitadas manifestaron que hubo problemas para hacerse de algunos insumos que se requerían para trabajar en los viveros. En distintas entrevistas realizadas se identificó una sobredemanda en bolsa para vivero con las características requeridas. Esto llevó a algunas CAC a comprar bolsa más pequeña, provocando dificultades en el manejo en vivero tales como problemas para el llenado de las bolsas y la siembra de algunas especies, incidiendo en la producción de planta en el vivero comunitario que forma parte del proceso de implementación de las CAC. Adicionalmente, en algunos casos dijeron que los equipos adquiridos no fueron los que solicitaron al proveedor.

8.3.8. Implementación, gestión y producción de las CAC

Buena práctica

- Se identificó como buena práctica un caso en el que se tomó la decisión de no trasplantar el material recibido de los viveros, debido a que aún no tenía las características para llevarlo a parcela. El tratamiento consistió en mantener las plantas en el vivero comunitario el tiempo necesario para su adaptación y para alcanzar la talla adecuada para el trasplante. Esto derivó en una mayor sobrevivencia en parcela. Esta buena práctica pudiera ser replicada en otras CAC, donde independientemente del origen de las plantas, si éstas no cumplen con características que aseguren un establecimiento correcto en parcela, debieran llevar una fase de adaptación adicional en los viveros comunitarios para tener mayores tasas de sobrevivencia en campo.
- Dentro de este proceso se identificó como una buena práctica la gestión local realizada por los BT para la realización de capacitaciones, ferias regionales, trabajo comunitario e identificación de mercado. En la mayoría de las CAC se identificaron algunas gestiones locales con instituciones de educación o actores locales para recibir capacitaciones en temas específicos. A raíz del desarrollo de los viveros, y la posibilidad de producir más allá de las metas establecidas, algunas CAC han incursionado en el desarrollo de tianguis regionales, donde pueden comercializar algunos productos: plantas de los viveros comunitarios, productos de las primeras cosechas de las plantaciones iniciales del Programa e incluso otros productos (semillas, material vegetativo, verduras, frutas y/o artesanías que se generan en sus localidades y que van más allá de la operación del PSV). Estos eventos se constituyen además en foros para el intercambio de experiencias y conocimientos, y motivan a los integrantes de las CAC para avanzar en otros proyectos. Se destaca además el hecho de realizar actividades de trabajo comunitario que, de acuerdo con los beneficiarios contribuyen a la recuperación del tejido social.
- También como buena práctica se identificó el inicio de venta de planta excedente en viveros comunitarios. Una de las cuatro CAC visitadas ha concretado una venta de planta excedente, esta actividad ha motivado a sus integrantes para mejorar y diversificar la producción de planta. Esto marca el

inicio de un proyecto productivo logrado en un contexto particular en el que la CAC ha consolidado el trabajo en el vivero comunitario con el apoyo de los técnicos.

- La integración del Distrito CAC. En uno de los territorios visitados se identificó la participación en lo que denominan Distrito CAC, el cual está integrado por las CAC de ese territorio. Dentro de las actividades de esta figura se incluye la realización de reuniones periódicas de representantes de las CAC con fines de intercambio de experiencias, conocimientos y solución de problemas locales. Estas reuniones inciden en la motivación de los integrantes de las CAC y, además, en el reconocimiento social de la CAC en el ámbito regional.

Área de oportunidad

- Se identifica como un área de oportunidad en el vivero comunitario la falta de certificación generalizada de material vegetativo utilizado en la producción de planta, en particular para frutales y cultivos agroindustriales. En la consulta a responsables de los viveros comunitarios sobre mecanismos de certificación de la planta producida y del material utilizado para propagación, no se reconocieron actividades realizadas para tal efecto lo cual puede tener implicaciones en sanidad vegetal.
- En la implementación de la CAC, se identificó la relevancia de las metas sobre los resultados. Las entrevistas realizadas con los Sembradores y técnicos permitieron identificar que están muy preocupados por lograr las metas que les establecen o determinan desde las oficinas centrales. En el primer año, por ejemplo, buscaban el establecimiento de 2,000 plantas (CAC 2020) y 2,500 (CAC 2019), mientras que, en el ejercicio actual, esta meta se ha elevado a 2,500 (CAC 2020) y a 3,000 plantas (CAC 2019) por Sembrador en la superficie de 2.5 hectáreas. Lo anterior implica que, en aras de alcanzar estas metas, no se respeten los modelos SAF o MIAF diseñados inicialmente que son la base del Programa para alcanzar las necesidades alimenticias básicas de las familias de los Sembradores.

- Al existir la presión por cumplir con las metas, se opta por incluir especies que permitan mayores densidades de plantación, con baja demanda de agua o mayor tolerancia a la sequía. En algunos casos, lo anterior implica hacer mayor uso de especies maderables, sobre frutales o de otras fuentes de alimento para los propios Sembradores y sus familias. De acuerdo con lo anterior, se identifica como área de oportunidad para los nuevos territorios realizar un trabajo individual por SD para verificar las posibilidades que tienen las Unidades de Producción para soportar cierta densidad de planta y la oportunidad que ellos mismos tienen para dar el seguimiento que esto implica.

Cuello de botella

- En el trabajo de campo se observó una conformación y participación heterogénea en las distintas comisiones, en cierto sentido asociadas al año de inicio de operaciones. Por ejemplo, en una CAC visitada, además de las definidas en las ROP vigentes, se han integrado otras de acuerdo con las características de la región y las necesidades de la CAC, en tanto que en las que se integraron en el siguiente año sólo se trabaja con algunas de las definidas en las ROP. Adicionalmente se observa que no en todas las CAC visitadas, opera la comisión de seguimiento a planes de trabajo, la cual se considera necesaria dado el interés de alcanzar las metas del Programa. Por otra parte, se identificó confusión en quienes participan en las comisiones de transparencia y honestidad, en particular porque no reconocen que estas operan cuando no es posible establecer los comités de contraloría social, por las razones operativas señaladas en el documento y, porque no tienen claridad en las funciones y actividades que deben realizar. Lo anterior representa un cuello de botella al acumularse varios ejercicios sin tener esta claridad y conformación completa, dificultando el seguimiento de los trabajos de la CAC.

Este cuello de botella, pese a ser de causa interna (dentro de la CAC) es de naturaleza operativa, puesto que en las ROP y sus modificaciones sí se

encuentra definido qué comisiones deben existir, así como las responsabilidades que cada una de ellas conlleva.

8.3.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Buena práctica

- La participación de los JCF representa una buena práctica por el vínculo que tienen en el desarrollo del trabajo diario de las CAC. La opinión de los SD y los técnicos del Programa permiten valorar como un gran acierto la incorporación de estos becarios. De manera colateral, el Programa ha contribuido al desarrollo de capacidades en los becarios, resultando en un beneficio para su integración al trabajo remunerado, la integración y convivencia social y, el aprendizaje en actividades productivas. En algunos casos se ha registrado la incorporación de estos jóvenes al Programa como técnicos.

Área de oportunidad

- En materia de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos se identifica el vínculo con los JCF. En la normatividad se contempla la incorporación de al menos tres jóvenes becarios del Programa JCF a cada CAC establecida. Sin embargo, en las visitas a campo se constató que esto no se ha cumplido del todo. La mayoría de las CAC visitadas cuentan con un solo becario del Programa JCF, algunos de ellos con poco tiempo de incorporación, lo que puede afectar el proceso de seguimiento a beneficiarios por el apoyo que dan estos actores en territorio.
- Adicionalmente, el hecho de que no estén de manera general los tres becarios de JCF en cada una de las CAC, representa una mayor carga de trabajo para los técnicos, ya que deben dedicar tiempo a realizar actividades que sin duda pueden desarrollar estos jóvenes. De acuerdo con lo anterior, se identifica como área de oportunidad el concretar la participación de jóvenes como parte del Programa de JCF.

- En territorios con ingreso posterior al 2019, se mencionó como un área de oportunidad el esquema de capacitación a los becarios, debido al tiempo que invierten los técnicos en esta actividad.
- Si bien se da seguimiento a los programas de trabajo, la información capturada en el S-Núcleo podría analizarse para tomar decisiones técnicas en los viveros que mejoren la eficiencia del manejo agronómico de las plantas, a través por ejemplo de la identificación de buenas prácticas que son exitosas y que podrían replicarse en otras CAC. Los técnicos entrevistados perciben una sobrecarga de trabajo para el registro de información en la plataforma del S-Núcleo, que después no se refleja en una retroalimentación que les permita hacer de mejor manera sus actividades de capacitación a nivel de las CAC.

Cuello de botella

- Si bien el PSV brinda cierto nivel de certidumbre a los técnicos que participan en el Programa, existen algunas carencias que limitan su trabajo en campo. Una de ellas tiene que ver con los recursos económicos necesarios para atender de manera eficiente las CAC asignadas, principalmente en el seguimiento que deriva de su implementación. Los técnicos ocupan parte de su salario y sus propios vehículos para movilizarse en las comunidades. Esta limitante podría agudizarse en los próximos ejercicios, ya que al concluir la fase de establecimiento el seguimiento se concentrará en las Unidades de Producción y no en los viveros comunitarios y las biofábricas como hasta ahora. Lo anterior significa que los traslados de los asesores podrían ser mayores y con ello se elevarían sus costos de transporte, afectando su salario. Se convierte entonces en un cuello de botella interno y de naturaleza normativa que en el mediano plazo puede afectar el cumplimiento de objetivos. Las ROP no contemplan a todo el personal operativo para la entrega de recursos económicos destinados a movilidad o transporte (únicamente a coordinadores regionales, territoriales y facilitadores). Por lo

que en términos presupuestarios no se identifican alternativas para la atención de estos costos.

- Aunque el S-Núcleo representa en sí mismo una fortaleza del Programa por la información que en él se concentra, se identifica a la par como cuello de botella de naturaleza operativa el tiempo dedicado a su actualización. De acuerdo con lo comentado por los BT entrevistados es “mucho” el tiempo que dedican a alimentar al S-Núcleo. Al considerar el conjunto de actividades realizadas en la semana es poco probable que la actualización de la información se realice de manera constante y sistemática. En algunos casos comentaron que esta actualización en establecimiento y sobrevivencia de planta en parcela la realizan cada dos meses, por lo que no se trata de información actualizada en tiempo real. Como se señaló en la descripción de los procesos son distintos los apartados que deben actualizarse de manera continua. Además de los señalados se incluye la información de metas productivas en viveros comunitarios y biofábricas, de manera mensual los planes de trabajo y las capacitaciones, así como la información en nuevos apartados de los cuales no se les informa en tiempo. Adicionalmente, fuera de este sistema deben presentar informes con fines de pago en distintas versiones. Lo anterior incide en la actualización oportuna de la información con fines de análisis y evaluación para un mejor seguimiento a beneficiarios.

8.3.10. Contraloría social

Área de oportunidad

- A nivel de las CAC operan las comisiones de Contraloría social y en los casos en los que estas no se han constituido por razones de logística ya expuestos en la descripción de procesos, operan las comisiones de transparencia y honestidad. En el trabajo de campo se identificó que en la mayoría de las CAC quienes participan en esta comisión no conocen las funciones y actividades que deben desarrollar e incluso desarrollan actividades distintas.

También se observó que en el caso de los apoyos económicos adicionales se nombran subcomisiones que dan seguimiento a la aplicación y comprobación de recursos, razón por la cual las funciones de la comisión de Contraloría social se diluyen entre estas figuras.

- Se identifica por tanto un área de oportunidad en el desarrollo de funciones de las Comisiones de transparencia y honestidad.
- De acuerdo con el personal que da seguimiento a las Contralorías sociales, son pocos los comentarios o quejas que se reciben en los buzones de quejas y sugerencias. En entrevista con funcionarios se señaló que en el primer año de operación más que quejas o denuncias se recibieron comentarios y, al momento de realizar la entrevista (junio de 2022) se tenían recibidos 11 documentos. Aunque comentan que esto ocurre porque la mayor parte de los desacuerdos o quejas se resuelven en las reuniones de las CAC o de manera directa con los involucrados, también se plantea a nivel de DG la posibilidad de que este mecanismo y el del correo electrónico implementado para el mismo fin no sean los más adecuados. Por lo que se identifica como área de oportunidad el investigar cuáles son las razones para no utilizarlos y, en consecuencia, explorar otros mecanismos que incentiven esta interacción entre los actores que participan en el Programa.

8.3.11. Monitoreo y evaluación

Área de oportunidad

- De acuerdo con la información obtenida en entrevistas a nivel central, se identificó como un área de oportunidad la definición de un indicador propicio para medir la “suficiencia alimentaria”, un objetivo secundario del Programa. Comentaron además que es una de las discusiones pendientes porque la decisión está en si es un objetivo del Programa o bien es un impacto que ocurra de manera inherente al Programa.
- En la revisión de la MIR no se identifican indicadores asociados a los aspectos sociales, salvo el relacionado con el número de técnicos sociales

que participan en el programa, lo cual se considera un área de oportunidad si se busca medir los alcances en temas centrales como la regeneración del tejido social.

8.4. Amenazas y fortalezas

8.4.1. Amenazas

En los factores externos que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa se identificaron los siguientes:

- Hasta ahora, el manejo de las plantas se centró en los viveros comunitarios, donde uno de los aspectos a considerar para su establecimiento fue la disponibilidad de agua. Como se mencionó anteriormente, estas plantas se moverán para su establecimiento final en las parcelas de los Sembradores. En este sentido, se requerirá de disponibilidad de agua en los predios para garantizar una mayor probabilidad de sobrevivencia de estos árboles. En las entrevistas en campo, algunos Sembradores manifestaron que, para cumplir con la superficie requerida por el Programa, algunos incluyeron predios donde no existe abasto de agua, ya que no se les informó que este se requería, de tal forma que esto supondrá un problema serio para mantener los árboles con vida o produciendo en el mediano plazo, afectando uno de los objetivos centrales del Programa relacionado con el establecimiento de los SAF y MIAF.

Si bien, parte de este problema se ha tratado de mitigar mediante la selección de especies locales maderables que podrían establecerse con el agua del temporal, los efectos del cambio climático podrían hacer que estas temporadas de lluvia no se mantengan en el promedio “normal”. De igual manera, dadas las altas densidades de plantas por hectárea que se han establecido como meta, esto genera presión adicional por la competencia por agua, suelo y luz para los árboles.

- Se identifica como una amenaza la saturación de mercados locales o regionales que puedan absorber la producción (sobreproducción) de frutales y cultivos agroindustriales. Este aspecto no se comentó en las entrevistas ni en los talleres participativos, sin embargo, al considerar el incremento en la densidad de plantas en parcela, se prevé en el mediano plazo la sobreproducción de algunas especies.
- La inseguridad local es una amenaza que se identificó en todos los territorios visitados. En algunas regiones esta afectó a los procesos iniciales de difusión, selección e implementación de las CAC, provocando la búsqueda de nuevos territorios. Dados los alcances de esta evaluación no es posible hacer un análisis de sus implicaciones futuras.

8.4.2. Fortalezas

Durante la evaluación se identificaron algunos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, que pueden contribuir al logro de sus objetivos. Entre ellos se comentan los siguientes.

8.4.2.1. Estructura operativa consolidada

El Programa cuenta con una estructura operativa consolidada a nivel regional, territorial y local, integrada por el personal operativo: coordinadores regionales, coordinadores territoriales, facilitadores y técnicos productivos y sociales, misma que le permite atender de manera directa y oportuna a su población objetivo. Existen líneas de mando establecidas que permiten una comunicación en “cascada”, que permite difundir algún ajuste o modificación, anuncios y mensajes.

Esta estructura le permite al PSV ser eficiente en los procesos más importantes para el Programa, como la recepción de solicitudes, construcción del padrón de beneficiarios, en la gestión y entrega de apoyos, y por supuesto, el seguimiento de los mismos a través del desarrollo de las actividades productivas que se llevan a cabo en las CAC.

8.4.2.2. Desarrollo de infraestructura productiva

Un acierto del Programa ha sido el establecimiento y desarrollo de los viveros y biofábricas en las CAC, esto ha permitido no sólo contar con un sitio físico para la producción de plantas, sino también desarrollar sentido de pertenencia o arraigo en los SD. Los entrevistados manifestaron que el desarrollo del vivero, así como el equipamiento del mismo ha sido uno de los grandes aciertos del Programa.

En algunas de las CAC, después de que se muevan las plantas producidas ya a los predios de cada Sembrador, se están forjando iniciativas al interior de ellas, para seguir produciendo plantas, no solo maderables o frutales, que les permitan comercializar estos productos en la región. Durante el trabajo de campo, se encontró que en algunas de las CAC visitadas, como tenían excedente de planta (más allá de las metas establecidas), comercializaron un primer lote de ellas a una empresa local para ser usadas como cercas vivas; otras CAC están planteando la posibilidad de producir plantas ornamentales para comercializar en tianguis locales. De esta forma, la infraestructura desarrollada puede significar un avance para el desarrollo de proyectos productivos autogestivos.

8.4.2.3. Gestión de información y seguimiento

El S-Núcleo se alimenta de información generada por las CAC, y aunque en sus inicios presentó algunos problemas en la gestión de la información, a decir de los asesores técnicos (productivos y sociales), las últimas versiones se han vuelto más fáciles de usar. Aún con las dificultades que para los técnicos representa el alimentar al S-Núcleo, esta plataforma permite dar seguimiento a los programas de trabajo, y que los actores involucrados (técnicos, facilitadores, coordinadores, etc.) puedan monitorear la operación del Programa.

Adicionalmente, el uso de esta plataforma y la continua actualización de la información también permite llevar un monitoreo constante del padrón de beneficiarios, mantenerlo actualizado y a su vez, tener mayor claridad y certeza en la distribución mensual de los recursos de pago a los involucrados. También permite llevar control o un mejor seguimiento sobre la entrega de otros apoyos a los

beneficiarios, como recursos extraordinarios o apoyos en especie (como plantas, por ejemplo).

8.4.2.4. Estandarización de procesos operativos

Las ROP establecidas son bastante claras en la forma en cómo se seleccionan los beneficiarios y después en cómo se distribuyen los apoyos. Esta claridad ha permitido que en los diferentes territorios donde opera el Programa, los procesos principales del mismo, se desarrollen prácticamente en los mismos términos.

Las entrevistas en campo permitieron conocer que esta normativa ha ido mejorando y quedando más clara a través de los años de operación del Programa. La definición de las CAC como unidad central del Programa ha permitido, que más allá de territorios o condiciones agroecológicas diversas, la mecánica operativa se mantenga de manera uniforme.

8.4.2.5. Asistencia técnica permanente

Esta estandarización en torno a la unidad central de las CAC también permea hacia aspectos como el desarrollo de los asesores técnicos que están involucradas en ellas. En los programas de extensionismo y capacitación agrícola en años previos, era común un alto nivel de incertidumbre en cuanto a la contratación y oportunidad de pago de los técnicos (Rendón et al., 2015; Santos et al., 2018), pero el PSV otorga un mayor nivel de certidumbre para los asesores en el tema laboral.

Esta certidumbre, permite que la planeación de actividades pueda desarrollarse de una mejor manera al saber los asesores, que mientras cumplan con sus programas de trabajo, sus pagos serán oportunos y con la posibilidad de renovar por un periodo adicional, en función del logro de las metas establecidas.

8.4.2.6. Permanencia de beneficiarios

Al igual que el apartado anterior, la permanencia de beneficiarios asegura el alcance de los objetivos del programa relacionados con el establecimiento de los SAF y MIAF que requieren de tiempo para el desarrollo de actividades de seguimiento que aseguren su sobrevivencia. Las modificaciones a las ROP 2022 incluyen una

mención al respecto, señalando que “La/el sujeto de derecho podrá permanecer en el Programa en todo momento hasta el término de la vigencia del Programa, siempre y cuando cumpla con las obligaciones estipuladas en las presentes Reglas, o hasta que sea su voluntad causar baja del mismo”.

8.4.2.7. Participación de mujeres y personas mayores en el programa

Se observa como algo positivo el involucramiento de mujeres en las comisiones y puestos dentro de las CAC, lo cual está contemplado desde las ROP. En general, los SD y los BT entrevistados le atribuyeron a esta característica del programa, un mayor avance en el cumplimiento de metas, en el desarrollo de planes de trabajo y en las condiciones generales de la infraestructura en aquellas CAC.

De acuerdo con las ROP se turna la participación de hombres y mujeres en el comité directivo y comisiones de las CAC. Dicha rotación ha impactado en la mejora del trabajo de las comisiones en el tiempo, debido a que se cuenta con referencias del trabajo desarrollado en el ciclo previo. También destaca el hecho de que las CAC con mayor avance, se consideran las condiciones físicas y de edad de los integrantes de las CAC, de tal forma que se asignan funciones o actividades que no representen una dificultad en particular para las personas de la tercera edad.

9. Conclusiones y recomendaciones

El PSV inició operaciones en 2019, coincidiendo con la aparición de la pandemia del COVID-19 declarada una emergencia de salud pública internacional en enero de 2020. Aún con las restricciones de convivencia social derivadas de esta pandemia, el Programa ha avanzado en el cumplimiento de su meta de recuperar la cobertura forestal de un millón ciento treinta y dos mil quinientas hectáreas con alrededor de un millón doscientas mil plantas. No tiene una cobertura nacional, en la actualidad opera en 21 entidades federativas y 29 territorios organizados en ocho regiones.

Luego de tres años de operación se ha colocado como uno de los nueve programas prioritarios con mayor presupuesto después de Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores.

La problemática que da origen a PSV está relacionada con el quehacer de los campesinos de las zonas rurales, quienes, de acuerdo con el diagnóstico del Programa, tienen escasos conocimientos técnicos de sistemas agroforestales para el cultivo de la tierra; organizaciones débiles o ausencia de asociaciones comunitarias que promuevan la producción agrícola y el desarrollo comunitario; insumos para la producción insuficientes o poco adecuados a sus condiciones; y escasos recursos monetarios que se asocian a las pocas posibilidades de ahorro, y en consecuencia a contar con ingresos insuficientes para hacer productiva la tierra.

Derivado de lo anterior, mediante su implementación se propone incentivar la generación de autoempleos para mejorar ingresos a través de proyectos productivos, contribuir a cubrir las necesidades alimenticias básicas y promover la autosuficiencia alimentaria.

De acuerdo con las ROP 2022, el Programa plantea como objetivo general que los SD de los municipios con rezago social, cuenten con 2.5 hectáreas en producción sembradas con SAF y MIAF, y que tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas. Para esto proporciona apoyos económicos para fomentar el bienestar de

los SD, apoyos en especie para la producción agroforestal, y acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa.

Desde su inicio ha avanzado en precisiones en sus reglas de operación, destacan los temas de cobertura territorial, metas a nivel de cobertura forestal, criterios y requisitos de elegibilidad, características de las unidades de producción y, de manera importante la entrega de apoyos a sus beneficiarios. Como última modificación se encuentra la eliminación del ahorro programado que deriva en la entrega íntegra del apoyo económico mensual de \$5,000 y la devolución del ahorro acumulado al tercer año y, en los casos que no se cumpla, hasta junio de 2023. Esta condición y el interés en fomentar el ahorro requerirán de la sensibilización para que esta actividad, bajo otros esquemas, se realice de forma voluntaria y sistemática.

No obstante, en el Programa se identifican elementos que le dan fortaleza. Estos se relacionan con su estructura operativa, el desarrollo de infraestructura productiva, la gestión de la información y seguimiento, la estandarización de procesos operativos y la asistencia técnica. Y junto con ellos la permanencia de los SD en el programa.

Derivado del trabajo de campo (visita a cuatro CAC en dos entidades) pudo observarse que un tema de interés en PSV es el cumplimiento de metas en cobertura forestal, misma que ha llevado a dar un mayor peso a las actividades técnico productivas, dejando en un segundo plano los aspectos sociales. De esta forma se encuentran áreas de oportunidad en los procesos de planeación en el ámbito territorial que involucran algunas previsiones para hacer frente al seguimiento de la planta establecida en parcela y las necesidades de capacitación en gestión del agua y comercialización, así como lo relacionado con aspectos sociales. De igual forma, se identifican áreas de oportunidad en la implementación, gestión y producción de las CAC, principalmente las relacionadas con una sólida integración de las comisiones sustantivas.

En los siguientes apartados se presentan de manera resumida las principales recomendaciones normativas y operativas a nivel de procesos, presentando en cada caso la conclusión y la recomendación. Adicionalmente, en el Anexo VI se presentan las recomendaciones a los cambios en la normatividad, y en el Anexo VIII, las recomendaciones operativas a nivel de procesos, incluyendo un breve análisis de la viabilidad, las instituciones involucradas, los efectos y riesgos potenciales que podría tener su implementación, y el grado de prioridad que deberían tener.

9.1. Normatividad

Con base en la revisión del marco normativo vigente relacionado con las ROP 2022 y sus modificaciones y la forma en la que coincide o no con la operación del Programa se hacen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

1. El concepto de meta programada relacionado con el número de SD que pueden participar en el Programa a nivel de entidades y municipios no está definido.
2. Aunque las ROP establecen metas a nivel de superficie a atender tanto por cada SD como a nivel nacional, no especifica el número de plantas a establecer. Si bien estas deben acordarse entre SD y técnicos, estas se establecen en el nivel central y finalmente se consensan con los SD, por lo que han sido susceptibles de cambio.
3. Como parte del proceso de difusión en los territorios de nuevo ingreso, las ROP no especifican los mecanismos y recursos para su realización, así como la forma de documentar sus resultados con fines de transparencia.
4. Con relación a los apoyos económicos adicionales y en especie, las ROP no precisan si estos sólo se entregarán al inicio de operación de las CAC o si

pueden recibirse en otras ocasiones para restituir lo que hubiera sufrido desgaste.

Recomendaciones

1. En cuanto al concepto de meta programada, se sugiere describir la forma en la que ésta se define, con la finalidad de transparentar estos mecanismos y de que la población interesada tenga la certeza de las posibilidades de acceder al programa.
2. Considerando que las metas a establecer por los SD en sus unidades de producción no están establecidas en las ROP dado que se espera que estas se definan de acuerdo con la vocación productiva de la región y el sistema agroforestal diseñado conjuntamente entre la/el sujeto de derecho y el Técnico Productivo (apartado 3.6.2.1 Plantas y semillas), se recomienda, establecer rangos mínimos y máximos que permitan esta definición, esto con la finalidad de que no se determinen en el nivel central dadas las diferencias en capacidades de las UP y de los propios SD para realizar el seguimiento correspondiente.
3. A fin de transparentar la difusión del programa en los territorios de nuevo ingreso se recomienda describir y en su caso, estandarizar la metodología a desarrollar en las Asambleas Ejidales o Comunales como parte del proceso de difusión, así como los productos a obtener distintos al pre-registro o listado de interesados y la fuente de los recursos a utilizar para su realización, de tal forma que se dé certeza de que el proceso se desarrolló sin sesgos y en apego a lo establecido en las ROP.
4. Con la finalidad de evitar confusiones en los SD se sugiere especificar en el apartado 3.6 Tipos y montos de apoyo (apoyos económicos adicionales y en especie) si estos se darán por única ocasión o bien, pueden ser recurrentes con fines de restituir aquellos que hubieran sufrido desgaste. Esto dará certeza a los SD respecto al uso y reposición de materiales.

9.2. Procesos

9.2.1. Planeación

Conclusiones

- Como parte de la planeación estratégica y, a partir del trabajo de campo se identificaron modificaciones en el diseño de los SAF y MIAF y de manera consecuente en el número de plantas a establecer. Esta situación ha derivado en ajustes en los planes de trabajo y preocupación en los SD por el manejo que requerirán las plantaciones.
- A partir de la modificación de densidades de plantación, se prevé un incremento en la demanda potencial de agua en las Unidades de Producción que constituirá un problema para el mantenimiento y cuidado de las plantas.
- Dada la conclusión de la fase de establecimiento de planta en parcela y el inicio de la producción de las plantaciones de frutales y cultivos agroindustriales del ejercicio fiscal 2019, se requerirá la apertura de canales de comercialización que no existen en la actualidad.
- Con el incremento de densidades de plantación se prevé una sobreoferta de ciertos productos en el nivel local y la saturación de los mercados locales.
- En las CAC integradas después del 2019 se identificaron pocos avances en el tema de ahorro. Dada la eliminación del ahorro programado no se observa en estas CAC el desarrollo de otras acciones encaminadas a este fin.
- No son precisas las actividades que contribuirán a la regeneración del tejido social, en general no se establecen metas claras a alcanzar en los aspectos sociales, ni sus indicadores.

Recomendaciones

- Para los territorios de nuevo ingreso se recomienda considerar las especificaciones de las ROP relacionadas con la definición de los SAF y MIAF, de tal forma que las metas se definan de común acuerdo con SD y

técnicos y tomando en consideración las características de las Unidades de Producción, sin intervención del nivel central.

- Se recomienda incluir en los ejercicios de planeación medidas para el manejo de planta en parcela, particularmente el abastecimiento de agua, sea a través de la implementación de pequeñas obras de captación de agua o bien del desarrollo de prácticas de uso y conservación de suelo y agua provenientes de un esquema de capacitación integrado.
- Dado el avance del Programa en los territorios que iniciaron actividades en el 2019 y 2020, es de relevancia incluir y fortalecer en la planeación estratégica y territorial aspectos relacionados con la apertura de canales de comercialización y la búsqueda de mercados externos, a través del trabajo que realizan los técnicos sociales, el cual requerirá del respaldo institucional para proporcionar capacitaciones en esta área.
- Se recomienda promover e implementar acciones que fomenten la cultura del ahorro, particularmente en las CAC integradas después del 2019.
- Para atender los aspectos sociales se recomienda identificar los puntos centrales a atender como parte de la regeneración del tejido social, acorde al momento en el que se encuentran las CAC y sus planes de trabajo. De igual forma, se recomienda el establecimiento de metas y la definición de indicadores que contribuyan a la medición de avances.

9.2.2. Producción de bienes y servicios

Conclusiones

- Derivado del trabajo de campo se observaron deficiencias en las capacitaciones que reciben los técnicos sociales. Dado que la mayor parte de las actividades se han centrado en la producción de planta en vivero y su establecimiento en parcela, se ha dejado en segundo término los aspectos sociales.

Recomendaciones

- Estandarizar y promover las capacitaciones que deben impartirse, primero, al personal operativo del Programa y después, del personal operativo hacia los SD y los JCF. Generar dicha estandarización diferenciando el aspecto técnico del social, especificando para este último cuáles son las temáticas que promoverán y contribuirán a la “generación del tejido social comunitario” y estableciendo las metas e indicadores que faciliten su valoración y vayan más allá del número de capacitaciones realizadas.

9.2.3. Difusión

Conclusiones

- Para los territorios de nuevo ingreso se identificó como área de oportunidad la necesidad de conocer las modificaciones de las ROP 2022, a fin de entregar a los interesados en el Programa información precisa que evite dudas y retrasos en la integración de expedientes.
- En la difusión del Programa en los territorios no se cuenta con una estandarización de la metodología a desarrollar en las asambleas informativas, ni se define la forma de documentarlas con fines de transparencia. Adicionalmente no se especifican los recursos que se destinarán a este proceso, por lo que los costos son asumidos por los técnicos.
- Pese a las distintas experiencias exitosas en los ámbitos locales y regionales para la difusión de los avances en las CAC, no existen mecanismos formales reconocidos por el Programa que permitan replicar estos avances.

Recomendaciones

- Para la difusión del Programa se considera necesario capacitar al personal operativo de las nuevas regiones respecto a las ROP y sus modificaciones, ya que existen aspectos básicos en los criterios de priorización y en los

criterios y requisitos de elegibilidad en los que deberá ponerse atención al momento de hacer la promoción y difusión con los interesados, en particular las cuotas en la participación de mujeres, la población indígena y afroamericana, y el número de predios a considerar en la UP.

- Se recomienda estandarizar las asambleas informativas en el proceso de difusión, incluyendo la especificación de la forma en la que se documentará con fines de transparencia.
- En la difusión de los avances del Programa se recomienda retomar las experiencias locales y compartir los casos de éxito, esto puede incentivar la participación de los SD, y sensibilizar a la población en general sobre los beneficios del Programa en los territorios en los que opera.

9.2.4. Selección de beneficiarios

Conclusiones

- En entrevistas con BT se identificó que la información de las personas interesadas que no resultaron seleccionadas no se captura en el S-Núcleo, por lo que no es posible identificar si existe alguna dificultad para obtener algún requisito.
- De acuerdo con lo comentado por los técnicos entrevistados, el tiempo que pasa entre la difusión y la selección de beneficiarios puede ser de dos a tres meses. Dadas las modificaciones en las ROP la notificación de los resultados del proceso de selección debe ser no mayor a 30 días hábiles. De esta forma, será necesario considerar el tiempo comprendido entre la difusión y la revisión física y documental.

Recomendaciones

- Se considera que además de proveer de información para la mejora del proceso de selección, los datos de las solicitudes que no fueron aceptadas pueden ser de utilidad para el desarrollo de evaluaciones del Programa en el

mediano plazo, incluidas las de impacto. Por lo que se recomienda hacer su captura.

- Se recomienda revisar los tiempos que tarda la selección de beneficiarios a partir del proceso de difusión, a fin de que los procesos en su conjunto puedan reducirse dada la experiencia del Programa. Un proceso más eficiente resultaría en la reducción de tiempos para el inicio de operación del Programa.

9.2.5. Solicitud de apoyos

Conclusiones

- En complemento a lo señalado en el apartado de difusión se identifica como área de oportunidad el conocimiento de los requisitos considerados en la modificación de las ROP ya que, su omisión puede derivar en retrasos en el proceso. En este mismo apartado se señalan las posibilidades de realizar actividades de reforestación en las ANP, aspecto que requerirá de un seguimiento oportuno.
- En entrevista con funcionarios se identificaron errores en el proceso de captura de información de las personas interesadas, produciéndose retrasos en el proceso.

Recomendaciones

- En complemento a lo señalado en el apartado de difusión se identifica como área de oportunidad el conocimiento de los requisitos considerados en la modificación de las ROP ya que, su omisión puede derivar en retrasos en el proceso. En este mismo apartado se señalan las posibilidades de realizar actividades de reforestación en las ANP, aspecto que requerirá de una revisión y seguimiento oportuno.
- En aras de mejorar el proceso de solicitud de apoyos, se recomienda capacitar al personal operativo de las nuevas regiones respecto a las ROP y sus modificaciones, para que se difundan de manera adecuada y se

conozcan los requisitos considerados en la modificación de las ROP ya que, su omisión puede derivar en retrasos en el proceso. En este mismo sentido, es conveniente que los SD y demás actores involucrados en el Programa conozcan las posibilidades de realizar actividades de reforestación en las ANP, aspecto que requerirá de una revisión y seguimiento oportuno.

- En entrevista con funcionarios se identificaron errores en el proceso de captura de información de las personas interesadas, produciéndose retrasos en el proceso, por lo que se recomienda verificar en campo que esté actualizada esta información.

9.2.6. Distribución de los bienes y servicios

Conclusiones

- El Programa no cuenta con infraestructura local para recibir los apoyos en especie, razón por la cual tanto técnicos como SD deben trasladarse hasta los lugares donde se realizará la entrega, asumiendo sus propios gastos.

Recomendaciones

- Se recomienda en la medida de lo posible acercar los apoyos a los territorios en los que serán utilizados, así como verificar las posibilidades de establecer convenios con autoridades locales o particulares para el uso de espacios en los que puedan recibirse los apoyos.

9.2.7. Entrega de apoyos

Conclusiones

- Como área de oportunidad se reconocen los servicios de pago bancario. En el primer año de operación del PSV se identificó como un posible cuello de botella el tema de los pagos bancarios hacia los Sembradores (CONEVAL, 2020d). Existieron diversas fallas que sin duda se han ido mejorando en los siguientes ejercicios. Sin embargo, el trabajo de campo permitió observar que

aún existen aspectos de mejora relacionados con las fechas en las que se realizan las transferencias, dado que en algunos casos han cambiado, el número de sucursales del Banco del Bienestar cercanas a sus comunidades de origen, la presencia de cajeros que no funcionan y la saturación de las ventanillas.

- En la proveeduría de insumos algunas de las CAC visitadas manifestaron que hubo problemas para hacerse de algunos insumos que se requerían para trabajar en los viveros. En algunas entrevistas se identificó una sobredemanda en bolsa para vivero con las características requeridas. Esto llevó a algunas CAC a comprar bolsa más pequeña, provocando dificultades en el manejo en vivero tales como problemas para el llenado de las bolsas y la siembra de algunas especies, incidiendo en la producción de planta en el vivero comunitario que forma parte del proceso de implementación de las CAC. Adicionalmente, en algunos casos dijeron que los equipos adquiridos no fueron los que solicitaron al proveedor.
- Las capacitaciones técnicas que se realizan con los Sembradores responden a la atención de problemas presentados en este momento, más que originarse de un proceso de planeación.
- Como parte del trabajo de campo se identificó que se entregó planta no apta para las condiciones ambientales de la región, la planta proporcionada *“no poseía las condiciones para el trasplante inmediato, pues era de tamaño muy pequeño”*, sin embargo, tuvo que llevarse a parcela. Debido al traslado por el que debía pasar la planta llegó *“maltratada”* y a destiempo, es decir, llegó después de la temporada de lluvias.

Recomendaciones

- Se recomienda fortalecer la vinculación y comunicación entre el Banco de Bienestar y el PSV a fin de agilizar la solución de problemáticas que se llegan a presentar de manera ocasional con el proceso de pago a los Sembradores, particularmente con el uso de tarjeta.

- Se recomienda trabajar en una cartera de proveedores en el nivel regional y programar las fechas de adquisición a fin de no saturar la demanda de insumos.
- Desarrollar un programa de trabajo para la impartición de capacitaciones a las CAC. En el caso del acompañamiento técnico, es necesario que dicho programa sea “preventivo”, es decir, a priori del ciclo productivo en curso.
- Se recomienda considerar las condiciones climáticas de la región para la selección de planta a entregar a la CAC y para la selección del periodo en que se debe entregar. Esto con dos objetivos: 1) aumentar la sobrevivencia en parcela al establecer especies que puedan adaptarse con facilidad; y 2) aumentar la sobrevivencia en parcela al evitar retrasos con relación a los ciclos de lluvia. En caso de que no se pueda especificar el periodo de entrega, se recomienda tener mayor flexibilidad en el proceso de establecimiento entre el vivero y la parcela, dando tiempo para que la planta alcance la talla adecuada para el trasplante.

9.2.8. Implementación, gestión y producción de las CAC

Conclusiones

- Se identificó como buena práctica la decisión de no trasplantar el material recibido de los viveros si no tenía las características para llevarlo a parcela. El tratamiento consistió en mantener las plantas en el vivero comunitario el tiempo necesario para su adaptación y para alcanzar la talla adecuada para el trasplante. Esto derivó en una mayor sobrevivencia en parcela.
- Se observa como positivo el desarrollo de gestiones locales para obtener capacitaciones, realizar ferias regionales, el desarrollo de trabajo comunitario y la identificación de mercados.
- De igual forma se identificó el inicio de comercialización de planta excedente producida en viveros comunitarios como resultado de la consolidación del proceso y la participación de los técnicos.

- Se identificó como un aspecto positivo la integración de un Distrito CAC que integra a las CAC de un territorio con fines de compartir experiencias, conocimientos y dar soluciones a problemas locales.
- En las CAC visitadas no se realizan actividades relacionadas con la certificación del material vegetativo utilizado en la producción de frutales y cultivos agroindustriales, lo cual puede derivar en el corto plazo en problemas sanitarios.
- Como resultado de la relevancia de cumplimiento de metas para el establecimiento de planta en parcela, en algunas CAC se ha privilegiado la producción de especies con baja demanda de agua y mayor tolerancia a la sequía, orientándose la producción a especies maderables y no a aquellas más vinculadas a la producción de alimentos. Se identifica además como área de oportunidad el definir con los técnicos las capacidades que tienen las unidades de producción para soportar cierta densidad de plantación y la de los propios SD para dar el seguimiento adecuado a la planta.
- La integración de las comisiones dentro de las CAC se realiza de manera heterogénea, en algunos casos la comisión de seguimiento a planes de trabajo no opera y en otros las comisiones de transparencia y honestidad no tienen claridad en sus funciones y actividades.

Recomendaciones

- Se recomienda verificar las características de la planta y tomar acuerdos en la CAC para definir el tratamiento que se le dará a las plantas que se reciben para asegurar su sobrevivencia.
- Se recomienda promover el desarrollo de gestiones locales para la realización de capacitaciones, ferias regionales, identificación de mercados entre otras.
- De acuerdo con las características y avances de las CAC y de los territorios, se sugiere promover la producción y comercialización de planta excedente y explorar las posibilidades de avanzar hacia el desarrollo de proyectos productivos.

- Se recomienda promover actividades de integración a nivel de CAC que permitan compartir experiencias y conocimientos.
- Se recomienda atender los aspectos sanitarios derivados de la certificación del material vegetativo utilizado en los viveros comunitarios.
- Se recomienda atender lo señalado en las ROP con relación al establecimiento de los sistemas agroforestales y las metas a establecer por UP.
- Elaborar un manual y material didáctico que sirva al BT y a los Sembradores, el cual contenga las funciones y responsabilidades que deben atender las diversas comisiones a integrarse en las CAC.

9.2.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Conclusiones

- En la visita de campo se observó que la mayor parte de las CAC integradas después del 2019 no cuentan con el apoyo de tres becarios JCF como señala la normatividad, ocasionando dificultades en el seguimiento a las CAC y los SD.
- En algunas CAC se obtuvieron comentarios de los BT que invierten mucho tiempo en la capacitación de los becarios.
- En la CAC 2019 visitada, la participación de los JCF representa una buena práctica por la forma en la que el Programa contribuye al desarrollo de capacidades en los becarios, que en algunos casos ha derivado en su incorporación como técnicos.
- Se registraron de manera reiterativa comentarios de los BT relacionados con el tiempo que invierten en la alimentación y actualización del S-Núcleo, así como el número de informes que deben entregar con fines de pago y el recibir información oportuna de la apertura de nuevos apartados. Derivado del avance del programa, la labor en parcela será más intensa por lo que el acompañamiento en campo implicará requerirá mayor tiempo.

- Los técnicos entrevistados perciben una sobrecarga de trabajo para el registro de información en la plataforma del S-Núcleo, y manifestaron no tener ejercicios de retroalimentación que les permita mejorar sus actividades de seguimiento y capacitación a nivel de las CAC.
- Se observó como una limitante los recursos de los que disponen actualmente los BT para atender de manera eficiente a las CAC asignadas, los cuales se limitan al sueldo percibido. Con la conclusión del establecimiento de la planta en parcela, el seguimiento en los próximos meses se concentrará en la parcela, lo que requerirá la implementación de mecanismos que faciliten la permanencia de los BT, becarios y los SD a nivel parcelar.

Recomendaciones

- Se recomienda establecer mecanismos para promover la participación de los becarios JCF en el PSV.
- Se sugiere establecer mecanismos conjuntos a nivel de territorios para colaborar en la capacitación de becarios de JCF.
- Se recomienda considerar la opinión de los técnicos a fin de establecer mejoras en la actualización del S-Núcleo y la entrega de informes facilitando la carga de información que hacen constantemente.
- Se considera necesario hacer un ejercicio de retroalimentación periódico con los técnicos a partir de la información que capturan en el S-Núcleo.
- Aun cuando la recomendación inmediata sería el disponer de recursos para la movilización de los técnicos, se considera que esto no es posible dada la precisión que hace el Programa respecto a los topes máximos que se tienen para gastos de operación (4%) y a las restricciones que imponen las nuevas políticas federales respecto a viáticos. Si bien la sugerencia del Programa es que el personal técnico viva en las comunidades que atiende para reducir esos gastos, esto no ocurrió en los casos documentados. Por lo que se recomienda implementar mecanismos locales que faciliten la movilización de técnicos, becarios y SD a las unidades de producción.

9.2.10. Contraloría social

Conclusiones

- Para las CAC integradas después del 2019 se observó que las comisiones de transparencia y honestidad operan sin un conocimiento claro de sus funciones, responsabilidades y actividades a desarrollar.
- Funcionarios del Programa identificaron el poco uso de los buzones de quejas y sugerencias y el correo electrónico habilitado para tal fin, por parte de los SD.
- De acuerdo con comentarios de funcionarios, el Programa no cuenta con variables que permitan valorar la satisfacción de los beneficiarios, más allá de la recepción de quejas y sugerencias.

Recomendaciones

- Se sugiere realizar capacitaciones con los SD que integran las comisiones de transparencia y honestidad a fin de asegurar el reconocimiento de las funciones y actividades a realizar dentro de la CAC.
- De acuerdo con los funcionarios entrevistados, se sugiere realizar una valoración efectiva de la pertinencia de buzones de quejas y sugerencias como el mejor mecanismo para solución de conflictos.
- Se recomienda conocer la opinión de técnicos y SD sobre los elementos que podrían considerarse para valorar el nivel de satisfacción del Programa.

9.2.11. Monitoreo y evaluación

Conclusiones

- Como resultado del trabajo de campo, destaca el uso de la información generada por el Programa y cargada a la plataforma S-Núcleo. El sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades de campo realizadas por el PSV permite el registro de información valiosa de manera cotidiana, desde información de los SD, hasta el desarrollo de actividades a nivel de las CAC.

Esta información es útil para el monitoreo y evaluación que realiza el propio programa.

- En cuanto a los indicadores de monitoreo del programa, se identificó como un área de oportunidad la definición de un indicador propio para medir la “suficiencia alimentaria”, un objetivo secundario del Programa.
- Se identificó que, en la MIR, no cuenta con indicadores asociados a los aspectos sociales, salvo el relacionado con el número de técnicos sociales que participan en el programa, lo cual se considera un área de oportunidad si se busca medir los alcances en temas centrales como la regeneración del tejido social.

Recomendaciones

- Dado el avance del programa, se recomienda construir indicadores que muestren el avance en el cumplimiento de los objetivos del programa, considerando agregar aquellos que no se limiten a la dispersión de los apoyos y que permitan la toma de decisiones informadas tanto a nivel macro como a nivel micro. La información acumulada en el S-Núcleo puede ser un punto de partida para construir indicadores que mejoren los aspectos productivos, sociales y del propio programa, por lo que se recomienda el análisis y uso de esta información.

10. Consideraciones finales

La creación del Programa Sembrando Vida se realiza para atender un contexto de pobreza y rezago social presente en las comunidades rurales del país que mantienen su riqueza en recursos naturales, biodiversidad y cultura.

Distintas motivaciones guían su diseño, en el que elementos relacionados con el establecimiento de sistemas agroforestales y la milpa sustentable se asocian con las aspiraciones de promover la organización social y productiva de los habitantes de las comunidades rurales como base de la regeneración y fortalecimiento del tejido social, de avanzar hacia la autosuficiencia alimentaria, de contribuir al bienestar de las personas, y de generar en un mediano plazo, procesos de valor agregado y comercialización.

A tres años del inicio de sus operaciones no es posible conocer con certeza el avance que se tiene en estas aspiraciones, sin embargo, sí es posible destacar algunos elementos que podrían ayudar a este fin.

Dentro de los cuestionamientos que se realizan al interior del Programa se encuentra el interés de conocer las posibilidades de establecer mecanismos de graduación que en el mediano plazo den a los SD la posibilidad de desarrollar por sí mismos acciones colectivas. Al respecto se rescata la visión que tienen las dos áreas sustantivas del Programa, por una parte, desde el punto de vista técnico interesa la permanencia de los beneficiarios ya que en cierto sentido garantizan el establecimiento de los sistemas agroforestales y su seguimiento y monitoreo, de tal forma que puedan producir los beneficios planteados. Por otra parte, la visión social aboga por trabajar en el fortalecimiento de la autogestión de las CAC ampliando su capacidad de análisis, planeación y toma de decisiones, tanto en aspectos productivos como en los próximos de comercialización y de vínculo social. Estas diferencias requieren un análisis al interior del Programa a fin de valorar si el esquema de graduación es la mejor salida para los SD que avancen hacia la autogestión.

El avance en la reconstrucción del tejido social es un tema que requiere de análisis. En el trabajo de campo fue posible observar el peso que tienen las actividades productivas dada la necesidad del Programa de cumplir con los compromisos asumidos para recuperar la cobertura forestal de más de un millón de plantas. De esta forma los ejercicios de planeación en el ámbito territorial, incluidas actividades y metas se centran en el seguimiento a la producción de planta en vivero y su establecimiento en parcela, dejando en segundo término aquellas relacionadas con los aspectos sociales.

Aunque a nivel de los equipos técnicos y los propios SD es posible recoger experiencias y anécdotas que dan idea de lo que podría implicar esta reconstrucción del tejido social, es necesario empezar por comprender su significado y alcance. A partir de esto sería posible delinear un plan de trabajo de mediano plazo con actividades adecuadas a cada uno de los contextos en los que opera el Programa y en consecuencia establecer algunos indicadores que puedan dar cuenta del avance en esta reconstrucción.

Por otra parte, se planteó la necesidad que tiene el Programa de construir algunos indicadores que le permitan valorar el grado de satisfacción de los beneficiarios, como una medida del grado de congruencia que hay entre las expectativas del beneficiario y el uso del bien o servicio que entrega el programa y su satisfacción final con el servicio o bien recibido.

Aunque este planteamiento requiere de un estudio adecuado, en el trabajo de campo fue posible consultar a técnicos y SD sobre los aspectos que consideran los hacen sentir satisfechos con el Programa. Al respecto fue posible identificar los siguientes elementos: el fortalecimiento de las relaciones familiares (trabajo local, tiempo destinado a la familia, disponibilidad de recursos económicos), la mejora personal o percepción de la vida (aprendizaje, estado de ánimo, condición de salud), los vínculos sociales (relación con miembros de la CAC y con otras CAC, trabajo comunitario, trabajo social, colaboración en empresa o cooperativa), así como

aspectos relacionados con la presencia de actitudes machistas, la migración y la participación en actividades delictivas.

En una de las CAC visitadas fue posible conocer algunos relatos sobre la forma en la que el Programa ha ayudado a los SD a dejar algunas actividades delictivas, dado que ofrece la oportunidad de realizar actividades productivas y de recibir un apoyo económico mensual. Sin embargo, no se cuenta con algún registro que permita valorar avances en estos temas. Por lo que el Programa tiene un área de oportunidad en su interés de contribuir a la reconstrucción del tejido social.

Como dato de interés se menciona la forma en la que se perciben los SD. A diferencia de otros programas, no se observan como beneficiarios que están en una actitud pasiva, sino que consideran que el Programa les paga por realizar un trabajo, es decir, se ven como trabajadores de Sembrando Vida. Esta percepción constituye en sí misma un cambio importante en la política pública social.

Entre los retos que tiene el Programa se encuentra el avanzar en la construcción de indicadores que sean útiles para la medición de avances en sus distintas fases o etapas. Considerando que en este año se concluye la fase de establecimiento de planta en parcela, quizá sea necesario trabajar en temas que vienen como el de la comercialización e incluso los relacionados con el abasto de agua en parcela.

11. Referencias

CESOP. (2020). *Sembrando Vida. Programa de grandes expectativas y áreas de atención prioritaria.*

CONEVAL. (2017). *Modelo de Términos de referencia de evaluaciones de Diseño, Consistencia y Resultados, y Procesos.*

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx

CONEVAL. (2020a). *Anexo estadístico de la pobreza en México. Medición de La Pobreza.* <https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza-2018.aspx>

CONEVAL. (2020b). *Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos 2019-2020.*

CONEVAL. (2020c). *Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Producción para el Bienestar 2019-2020.*

CONEVAL. (2020d). *Evaluación de diseño con trabajo de campo del Programa Sembrando Vida 2019-2020.*

CONEVAL. (2020e). *La política social en el contexto de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) en México.* Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

<http://web.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

CONEVAL. (2021a). *Análisis de la integralidad de la política de desarrollo social 2020.*

CONEVAL. (2021b). *CONEVAL Presenta las estimaciones de pobreza multidimensional 2018 y 2020 (No. 09; Comunicado de Prensa, Issue 09).*

CONEVAL.

- CONEVAL. (2021c). *Pobreza en México*. Medición de La Pobreza.
<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezalInicio.aspx>
- CONEVAL. (2022). *Términos de Referencia. Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyos al campo* (p. 41). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- DOF. (2019a, January 24). ACUERDO por el que se emiten los Lineamientos de Operación del Programa Sembrando Vida. *Diario Oficial De La Federacion*, 29.
- DOF. (2019b, July 12). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. *Diario Oficial De La Federacion*, 1–19.
- DOF. (2020a, July 6). ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Sembrando Vida, para el ejercicio fiscal 2021. *Diario Oficial De La Federacion*, 1–43.
- DOF. (2020b, November 30). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2021. *Diario Oficial De La Federacion*.
- DOF. (2021a, November 29). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2022. *Diario Oficial De La Federacion*.
- DOF. (2021b, December 31). ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Sembrando Vida, para el ejercicio fiscal 2022. *Diario Oficial De La Federacion*, 183–242.
- DOF. (2022, June 17). Acuerdo Modificatorio al similar por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Sembrando Vida, para el ejercicio fiscal 2022, publicado el 31 de diciembre de 2021. *Diario Oficial de La Federación*, 20.
- FAO. (2021). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2021. Lograr que los sistemas agroalimentarios sean más resilientes a las perturbaciones y*

tensiones. FAO. <https://doi.org/10.4060/cb4476es>

OMS. (2022). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Comunicados de Prensa.

Rendón, R., Roldán, E., Hernández, B., & Cadena, P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(1), 151–161. <https://doi.org/10.29312/remexca.v6i1.746>

Santos, V., Álvarez, A., & Francisco, C. (2018). Problems of rural extension courses in Mexico. *Revista de Geografía Agrícola*, 62, 139–168. <https://doi.org/10.5154/r.rga.2018.62.07>

SEBIEN. (2021a). *3er Informe Trimestral 2021. Programas de Subsidio del Ramo Administrativo 20 - Bienestar* (No. 3; Informe Trimestral).

SEBIEN. (2021b). *Diagnóstico del Programa Presupuestario Sembrando Vida 2021*.

SEBIEN. (2022). *En 2022 , más presupuesto y más beneficiarios en programas de Secretaría de Bienestar* (Comunicado de Prensa. 30 de Diciembre de 2021).

SEMARNAT. (2022). *Secretarías de Bienestar, Medio Ambiente y Agricultura firman convenio para consolidar el programa Sembrando Vida* (Comunicado del 27 de julio de 2022) (pp. 1–6). Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

SHCP. (2021). *Cuenta Pública 2021*.

12. Anexos

12.1. Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	20 Bienestar
	Institución	Bienestar
	Entidad	Secretaría del Bienestar
	Unidad Responsable	Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural
	Clave Presupuestal	S287
	Nombre del Programa	Sembrando Vida
	Año de Inicio	2019
	Responsable titular del Programa	Hugo Raúl Paulin Hernández
	Teléfono de contacto	555328 5000
	Correo electrónico de contacto	raul.paulin@bienestar.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	Que las y los Sujetos de derecho que se encuentran en municipios con Rezago Social, cuenten con 2.5 hectáreas sembradas con Sistemas Agro Forestales y Milpa Intercalada entre árboles Frutales produciendo y que tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas
	Principal Normatividad	Reglas de operación 2022
	Eje del PND con el que está alineado	Eje II. Política Social, numeral 6
	Objetivo del PND con el que está alineado	Construir un país con bienestar
	Tema del PND con el que está alineado	Desarrollo sostenible
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Bienestar 2020-2024
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Contribuir al bienestar social mediante ingresos suficientes, impulsar la autosuficiencia alimentaria, la reconstrucción del tejido social y generar la inclusión productiva de los campesinos en localidades rurales para hacer productiva la tierra
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Población con carencia de acceso a la alimentación en el ámbito rural
Población potencial	Propósito del Programa	Los/las Sujetos de derecho con ingresos inferiores a la línea de pobreza en localidades cuentan con 2.5 hectáreas produciendo en SAF Y MIAF, con necesidades alimenticias básicas cubiertas
	Definición	Conjunto de personas que se dedican a actividades agroforestales con edad mayor o igual a 18 años, que viven en localidades rurales ubicadas en municipios con niveles de rezago social medio, alto y muy alto o que tienen ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos rural
	Unidad de medida	Número de personas
Población objetivo	Cuantificación	2,487,384
	Definición	Sujetos agrarios mayores de edad que habitan en localidades rurales, cuyos

Tema	Variable	Datos
		municipios se encuentran con niveles de rezago social y que son propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para ser trabajadas en un proyecto agroforestal
	Unidad de medida	Número de personas
	Cuantificación	2,116,003
Población atendida	Definición	Población beneficiada por el Programa en el ejercicio fiscal
	Unidad de medida	Número de personas
	Cuantificación	450,000 ²⁵
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	28,929.9 ²⁶
	Presupuesto modificado (MDP)	28,152.82 ²⁷
	Presupuesto ejercido (MDP)	28,152.82 ²⁸
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa	1. Campeche 2. Chiapas 3. Chihuahua 4. Colima 5. Durango 6. Guerrero 7. Hidalgo 8. Michoacán 9. Morelos 10. Nayarit 11. Oaxaca 12. Puebla 13. Quintana Roo 14. San Luis Potosí 15. Sinaloa 16. Sonora 17. Tabasco 18. Tamaulipas 19. Tlaxcala 20. Veracruz 21. Yucatán
Focalización	Unidad territorial del Programa	Núcleos agrarios

²⁵ Comunicado de Prensa. 30 de diciembre 2021 (SEBIEN,2022).

²⁶ Cierre de la cuenta pública 2021 (SHCP, 2021).

²⁷ Cierre de la cuenta pública 2021 (SHCP, 2021).

²⁸ Cierre de la cuenta pública 2021 (SHCP, 2021).

12.2. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos de evaluación del Programa

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, Programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.	1	Planeación: Es estratégica sustentada en las ROP, en los lineamientos operativos, la MIR y el diagnóstico.
	2	Programación: Sustentada en las ROP, en los lineamientos operativos, la MIR y el diagnóstico.
	3	Presupuestación: Es anual de acuerdo con las ROP y con el PEF.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.	4	Contratación del personal operativo: Actividad realizada por el CTPr.
	5	Capacitación del personal operativo: Abarca el aspecto productivo y social.
	6	Contratos y convenios de apoyos en especie: Es un trabajo coordinado de la SIPDR, DGSLDRP y la DGIPA.
Difusión del Programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	7	Difusión Federal: Con las ROP publicadas en el DOF y en páginas oficiales.
	8	Difusión Local: Realizando reuniones informativas en las asambleas ejidales y comunales.
	9	Pre-registro: Lista de interesados en asambleas ejidales y comunales.
	10	Difusión de avances del Programa: Dirigida a niños, jóvenes y población en general, en coordinación con escuelas y otras organizaciones.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	11	Validación documental y física: Visita al domicilio para aplicar encuesta socioeconómica y visita a la UP para georreferenciar, medir distancia y superficie.
	12	Resultado del proceso de selección: Proceso de validación por técnico, Facilitador, CT y emisión de carta de aceptación.
	13	Sustitución o reemplazo: Cumpliendo con los requisitos que marcan las ROP para participar en el PSV.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	14	Trámites con TESOFE y Banco del Bienestar: Para gestionar apoyo económico ordinario.
Distribución de bienes y servicios: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa).	15	Económico: Distribución de tarjetas a SD con apoyo del personal operativo.
	16	En especie: Con apoyo de personal operativo.

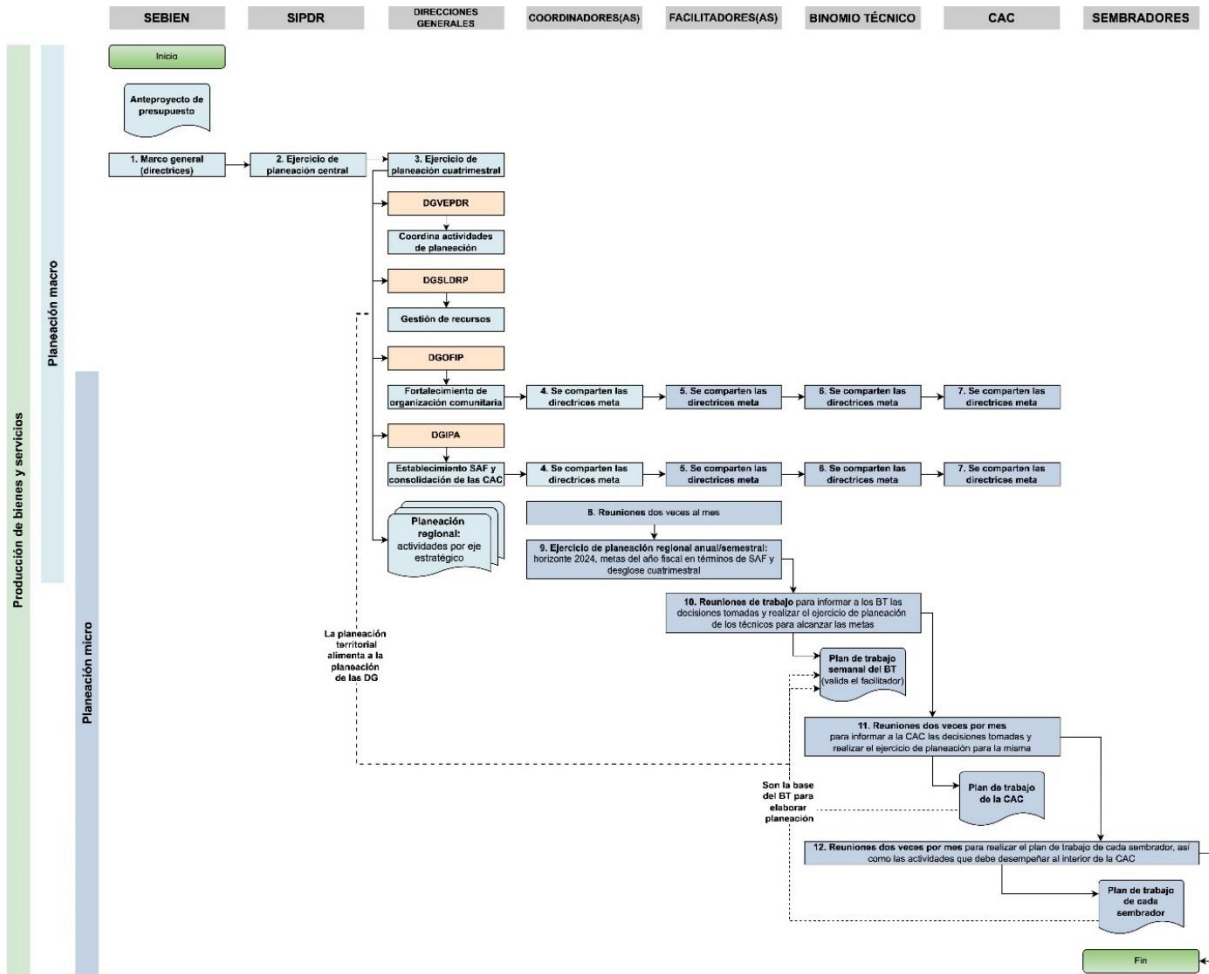
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	17	Económico: Directo al beneficiario a su cuenta en Banco del Bienestar.
	18	En especie: Proveedores lo entregan directamente en las instalaciones de la CAC o en territorio cercano.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con objetivo planteado.	24	De la CAC: Sus comisiones de honestidad y transparencia o contraloría social y seguimiento a planes de trabajo verifican el desarrollo de actividades de planes de trabajo.
	25	Seguimiento en territorio: BT y JCF verifican en campo y proveen la información al sistema núcleo. Coordinador territorial y Facilitador validan la información.
	26	Sistema núcleo: Programa donde se captura toda la información generada de actores, apoyos y variables que permitan seguimiento del Programa a nivel de territorio y a nivel central.
Satisfacción de beneficiarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del Programa.	27	La comisión de honestidad y transparencia, da seguimiento a quejas y denuncias.
Contraloría social: Proceso a través del cual es posible verificar que la aplicación de los recursos otorgados corresponda a lo establecido en la normatividad del Programa.	28	La comisión de honestidad y transparencia o de contraloría social verifican la aplicación de recursos.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el Programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	29	El programa ya realizó una evaluación de diseño, ahora realiza una de procesos, cuando no existen condiciones o recursos disponibles se realizan Fichas de Monitoreo y Evaluación anuales.
	30	Seguimiento a indicadores de la MIR.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
Implementación, gestión y producción de la CAC	19	Integración de la CAC: Son el centro de atención del Programa, su integración incluye un comité directivo.
	20	Integración de las comisiones: Las establecidas en las ROP, más las que considere cada CAC.
	21	Instalación y producción del vivero comunitario y biofábrica: Para el establecimiento de SAF y MIAF.
	22	Acompañamiento social y técnico: Para la implementación del Programa.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
		Solicitud y entrega de apoyos económicos adicionales: Con aprobación del CTPr se solicita y distribuye a las comisiones definidas por las CAC para su uso y comprobación.

Fuente. Elaboración propia con información documental y de campo (2022).

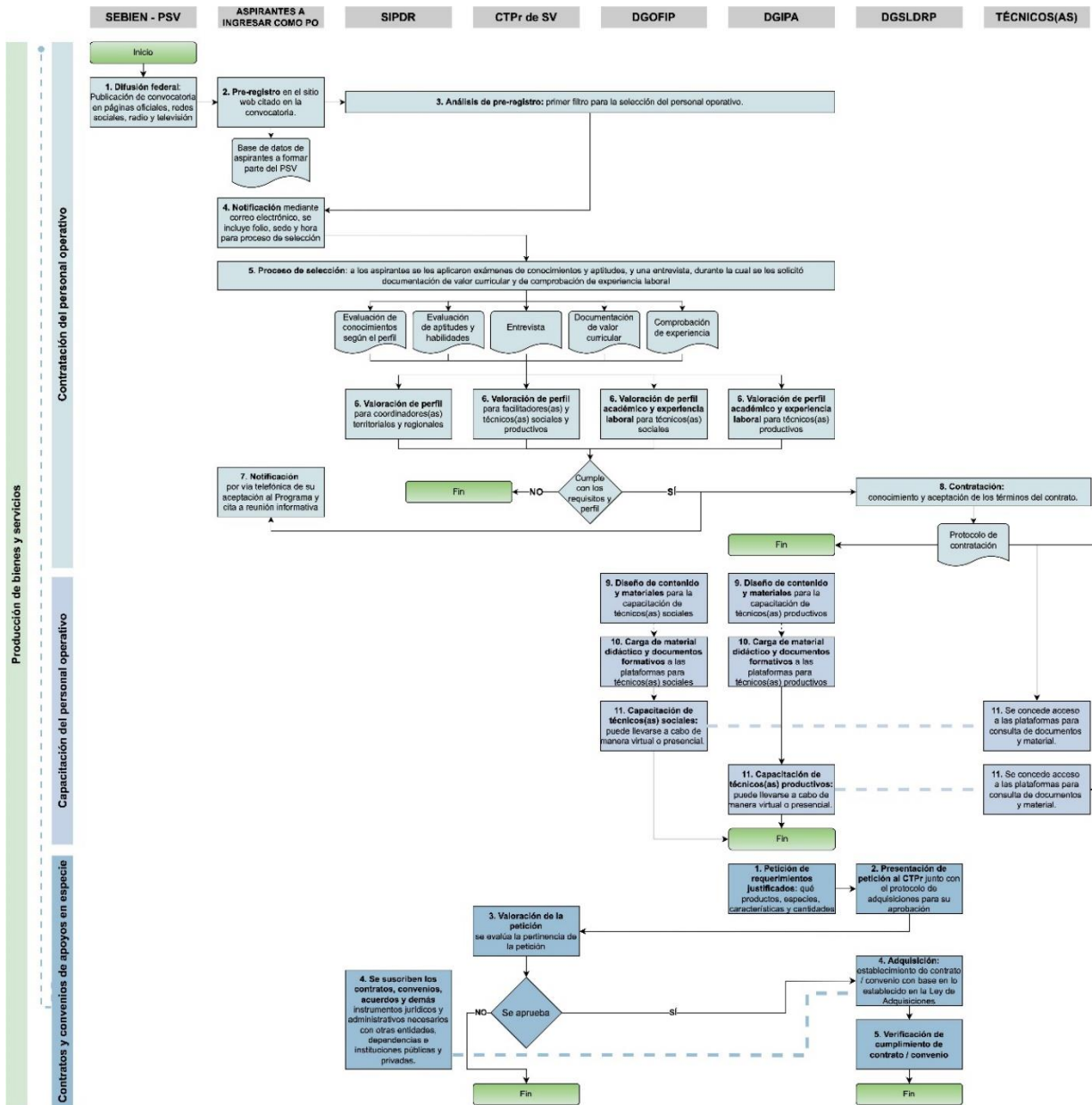
12.3. Anexo III. Flujoigramas del Programa

Planeación



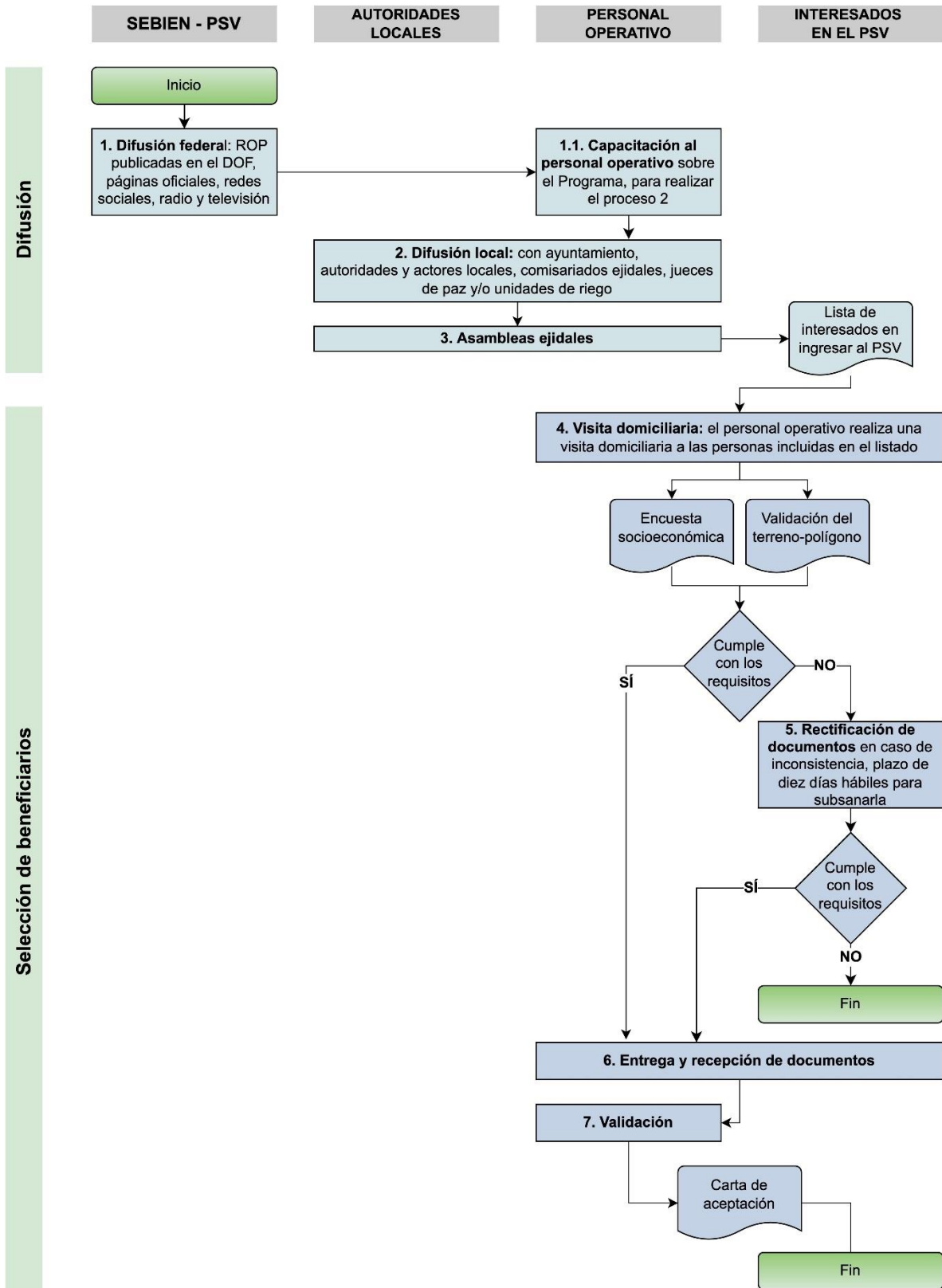
Fuente. Elaboración propia con información de campo (2022).

Producción de bienes y servicios



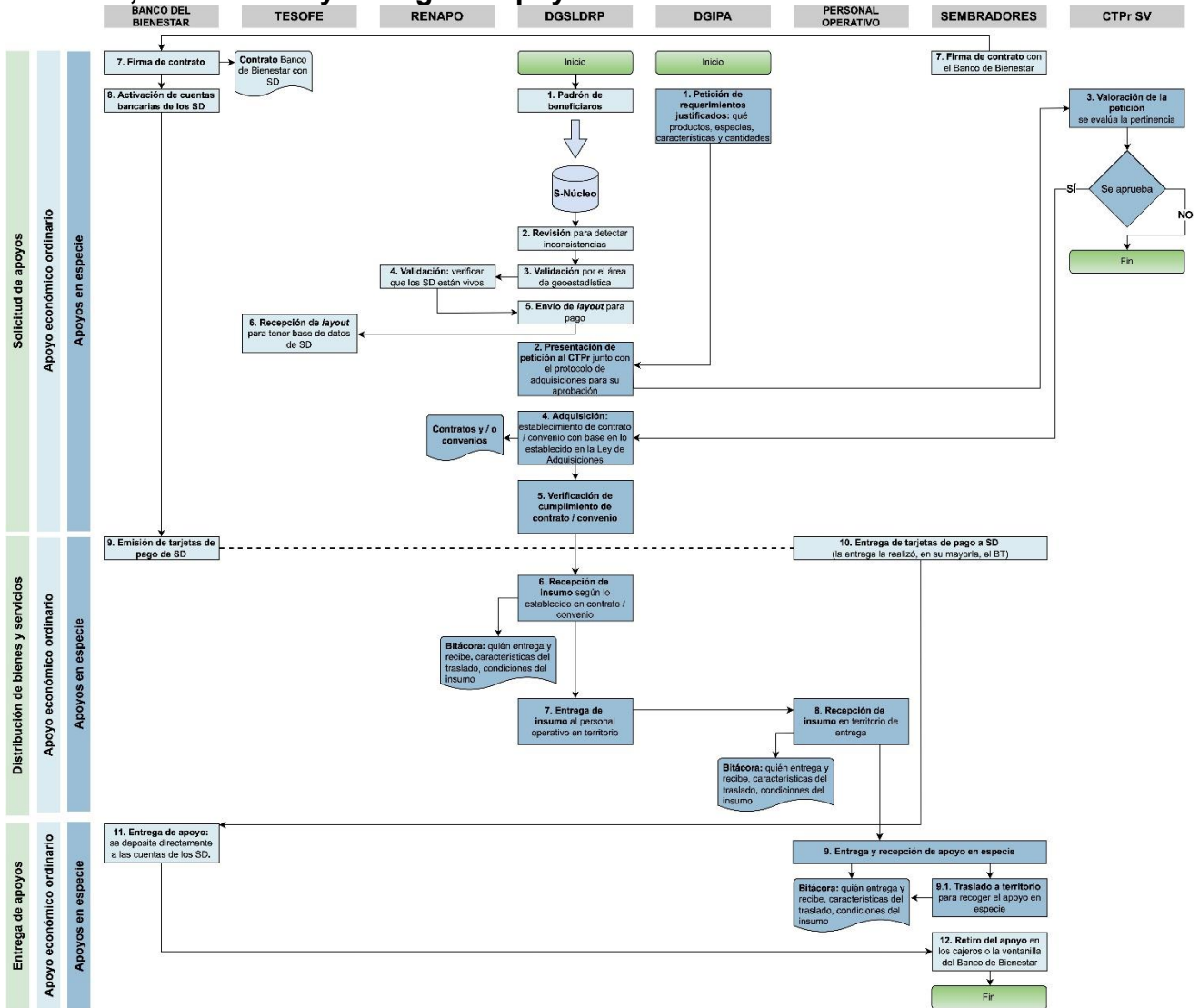
Fuente. Elaboración propia con información de campo (2022).

Difusión y selección de beneficiarios



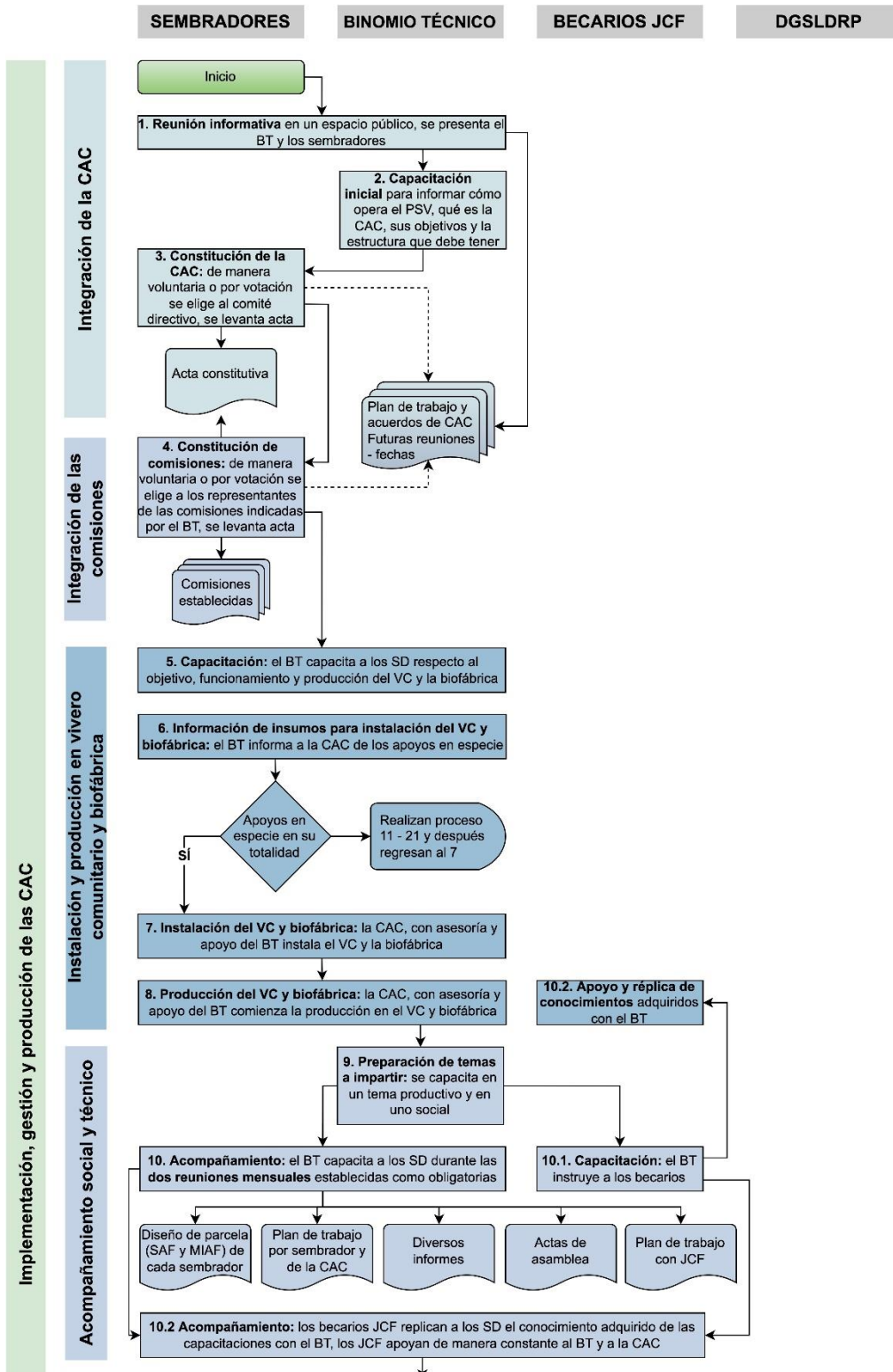
Fuente. Elaboración propia con información de campo (2022).

Solicitud, distribución y entrega de apoyos

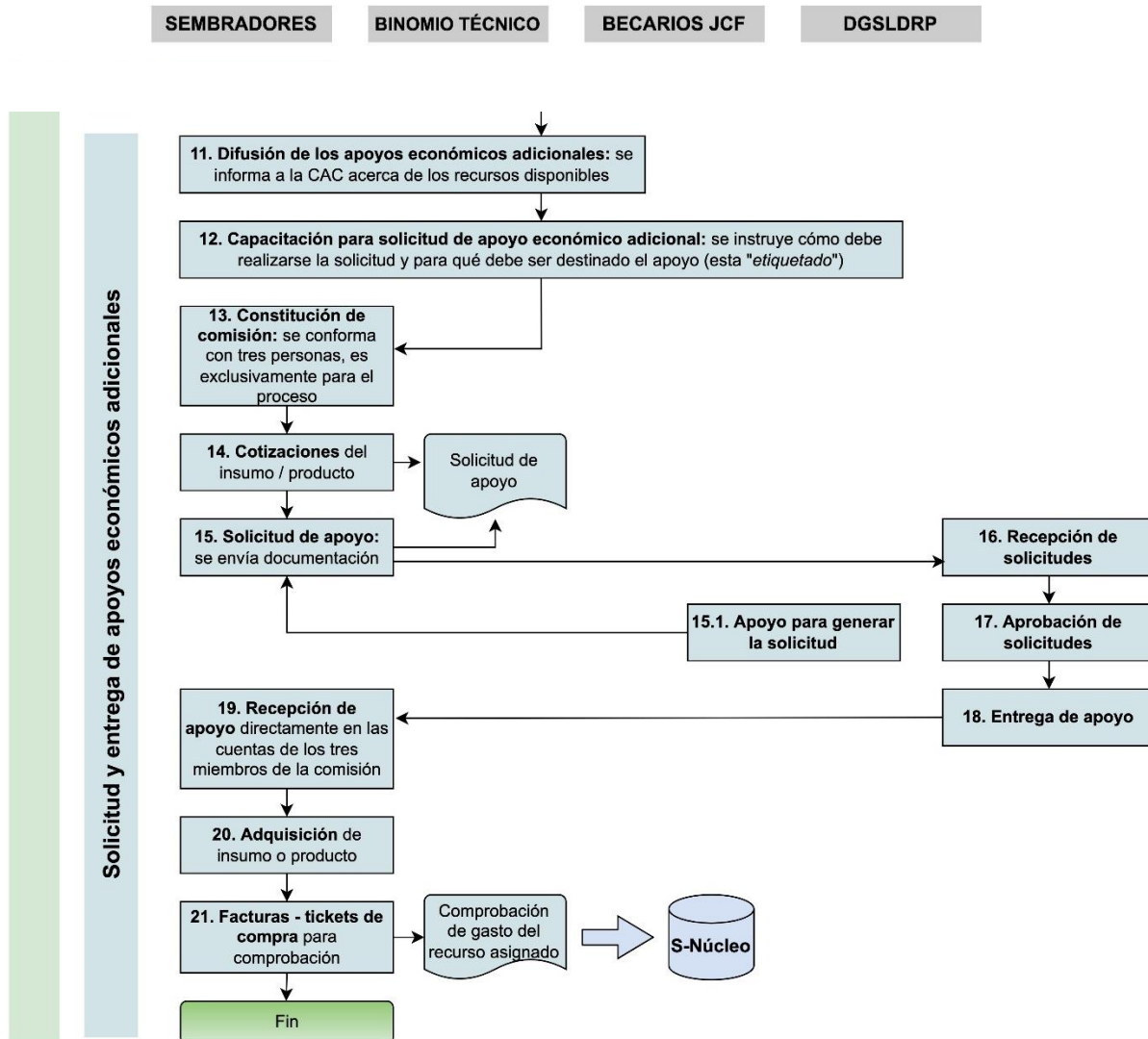


Fuente. Elaboración propia con información de campo (2022).

Implementación, gestión y producción de la CAC

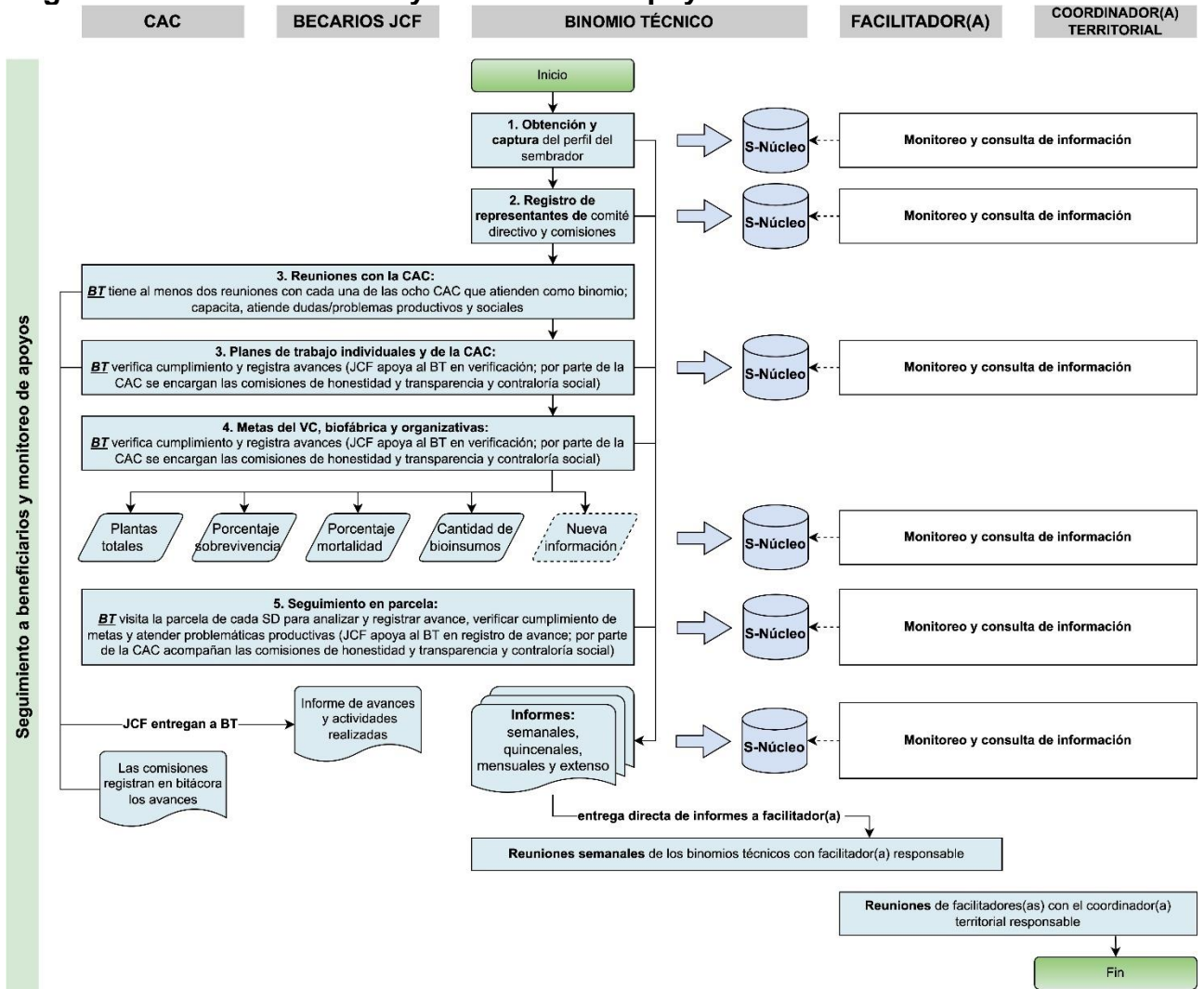


Implementación, gestión y producción de la CAC



Fuente. Elaboración propia con información de campo (2022).

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos



Fuente. Elaboración propia con información de campo (2022).

12.4. Anexo IV. Grado de consolidación operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí (1)	Parcial-Mente (0.5)	No (0)	NA	
Planeación					
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Existe una planeación en las DG sustantivas y parcial en el resto. De manera reciente se han incorporado manuales de operación, sin embargo, es necesario trabajar en su socialización con todas las áreas. Se observa mayor claridad en la planeación productiva que en la social, en el nivel local. Los sistemas de monitoreo e indicadores existen, sin embargo, están pendiente por definir algunas mediciones como la autosuficiencia alimentaria.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				
Grado de consolidación operativa	3.0	1.0			4.0
Producción de bienes y servicios					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				A nivel federal con la contratación de técnicos y creación de las CAC está consolidado. Las metas e indicadores técnicos son claros (para el proceso 2019), sin embargo, la parte social que coadyuva al proceso productivo requiere una estandarización, En los temas de capacitación en general y particularmente en lo social, sigue haciendo falta estandarización.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		X			
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			
Grado de consolidación operativa	2.0	1.5			3.5
Difusión					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Mejoras a nivel local, a nivel federal está perfectamente entendible. En algunos estados no se alcanza la meta del número de beneficiarios por posibles fallas de difusión.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				
Grado de consolidación operativa	4.0	0.5			4.5
Selección de beneficiarios					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Se cuenta con un sistema de monitoreo de beneficiarios a

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí (1)	Parcial-Mente (0.5)	No (0)	NA	
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				través de la integración del padrón de beneficiarios del Programa Sembrando Vida, a cargo de la Dirección General de Padrones.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			
Grado de consolidación operativa	4.0	0.5			
Solicitud de Apoyos					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Está definido por ROP
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				
Grado de consolidación operativa	5.0				5.0
Distribución de bienes y servicios					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Ninguno.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				
Grado de consolidación operativa	5.0				5.0
Entrega de apoyos					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Atender proceso desfasados de entrega de apoyos, en específico de plantas en el ejercicio 2019 y aun presente en 2021.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			Precisiones en la normatividad para la entrega de apoyos en especie.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Estandarización de temas de capacitación en lo social.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí (1)	Parcial-Mente (0.5)	No (0)	NA	
Grado de consolidación operativa	3.0	1.0			4.0
Implementación, gestión y producción de la CAC					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				<p>Como documento normativo general se tiene a las ROP. No existe una estandarización de procesos, dado que entre los territorios que iniciaron actividades en 2019 y 2020 existen diferencias en producción de biofertilizantes, en el tratamiento de la planta que llega de otros viveros con los que se tiene convenio, entre otros. En cuanto al sistema de monitoreo, no se observó en general lo correspondiente a biofertilizantes, existiendo diferencias entre CAC 2019 y 2020, de igual forma no se observaron indicadores relacionados con la capacitación y actividades sociales. No se identificaron mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, por ejemplo, los planes de trabajo y la información que se carga al S-Núcleo no se analizan para identificar casos de éxito o problemáticas generales que deriven en mejoras para la producción de las CAC.</p>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		X			
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			
Grado de consolidación operativa	1.0	3.0			3.0
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos					
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				<p>Algunos aspectos no están al alcance de operadores y ejecutores del PSV, son los proveedores financieros los responsables de mejorar el servicio. Como parte del seguimiento se captura en el sistema núcleo algunas variables técnicas, del perfil del producto y de la CAC, pero no se tienen actualmente indicadores validados. El sistema núcleo al estar en construcción, de manera continua apertura nuevos apartados que requieren información adicional.</p>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			
Grado de consolidación operativa	3.0	1.0			4.0

Fuente. Elaboración propia con información documental y de campo (2022).

12.5. Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia con la definición de las ROP, la MIR y los manuales de procedimientos
	Fin	Termina con el proceso de producción de bienes y servicios
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Están establecidos, pero en ocasiones los productos finales sobre todo en 2019 han llegado desfasados.
	Personal	Es suficiente, pero en algunos actores se reporta sobrecargo de actividades (Binomio de Técnicos).
	Recursos financieros	No se requiere de infraestructura específica pero sí de software y hardware que permita el intercambio de información entre áreas.
	Infraestructura	
Otros	Información actual del funcionamiento para ajustar la planeación cuando sean necesario.	
Productos	Productos del Proceso	Tanto a nivel central como a nivel local, existen planes operativos y de trabajo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	La planeación es uno de los procesos más importantes par que puede funcionar todo el PSV.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para la planeación local el Sistema Núcleo, para oficinas centrales no se identificó algún sistema empleado.
	Tipo de información recolectada	Planes de trabajo de las CAC y Binomios, ya sean semanales, quincenales, mensuales y extensos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque a través de las planeaciones se pude dar seguimiento a las actividades programadas que permitan lograr la meta establecida por el Programa.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Existe una correcta coordinación a nivel macro, lo demuestra el trabajo conjunto de CONNEVAL, DGPB y DGMED.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso para establecer SAF y MIAF si es pertinente.

Proceso: Producción de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Desde la planeación se contemplan en las direcciones y de los planes de trabajo en las CAC
	Fin	Con la entrega o producción de bienes y servicios por parte del Programa y por parte de los beneficiarios.
¿Los insumos y recursos suficientes y adecuados?	Tiempo	Todo el año se entregan productos y servicios, por el PSV y por los beneficiarios.
	Personal	Por parte de las direcciones es suficiente. Por parte de los beneficiarios también porque tienen un número establecido y un sistema de reemplazos para cuando sea necesario, además de un grupo de JCF y de técnicos en apoyo permanente mientras dura el Programa.
	Recursos financieros	Son suficientes para lograr el objetivo general del PSV.
	Infraestructura	
Otros	Se debe promover una calidad mínima en los bienes entregables, por ejemplo, para el caso de plantas de frutales o maderables.	
Productos	Productos del Proceso	Vivero comunitario, Biofábrica, apoyos económicos (ordinarios y adicionales), en especie, acompañamiento social y técnico, servicios comunitarios diversos y comercialización.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si porque disponer en conjunto de los productos mencionados y en tiempo, es la condición principal para lograr los objetivos del PSV.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Por cada unidad de producción se establece el número de plantas de acuerdo al diseño de plantación, pero no se tiene evidencia del volumen necesario a producir de bioinsumos.
	Tipo de información recolectada	2.5 hectáreas por UP, sistema MIAF o SAF, 2500 plantas para los 2020 y 3000 para los 2019.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque son el medio para crear indicadores de seguimiento.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, pero en ocasiones los productos, sobre todo, han sido entregados de manera desfasada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si porque este proceso es uno de los objetivos principales que persigue el PSV.

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Con la publicación de las ROP en el DOF o en páginas web como https://www.gob.mx/bienestar/documentos/normateca-249996
	Fin	Cuando a nivel local en la asamblea general se crea una lista de interesados en participar en el Programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Es suficiente, las fechas están establecidas para cada fin de año a nivel federal. A nivel local ya no se está difundiendo para acceder al Programa, pero si los logros actuales a nivel local o regional durante todo el año.
	Personal	Es suficiente.
	Recursos financieros	No se requiere de infraestructura específica pero sí de software y hardware que permita difundir a nivel federal. A nivel local es suficiente el trabajo de difusión que hacen Coordinadores, Facilitadores y técnicos.
	Infraestructura	
Otros	Ninguno.	
Productos	Productos del Proceso	Beneficios potenciales del Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Una vez que se dan a conocer el Programa y que existan interesados se marca el inicio del proceso siguiente y de estos pende el resto de los procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	http://www.plataformadetransparencia.org.mx . Planes de trabajo subido al sistema núcleo. Para el caso de la difusión de los logros actuales evidencias como reportes, memorias fotográficas y relatoría de eventos.
	Tipo de información recolectada	A nivel general la existencia de interés en participar en el Programa Intercambio de experiencias entre beneficiarios y con la sociedad en general.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque las discusiones sobre todo a nivel local permiten identificar formas, así como mecanismos de acceso al Programa y de difusión de resultados actuales de las CAC.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Para difundir el Programa si es adecuada la coordinación. A nivel local son los Coordinadores, Facilitadores y técnicos quienes se encargan de difundir los resultados logrados.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Para lograr dar a conocer el Programa sí, porque hasta ahora se tienen establecidos los SAF y MIAF, pero no hay evidencia actual de lograr cubrir las necesidades básicas cubiertas.

Proceso: Selección de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Con la publicación de las ROP en el DOF
	Fin	Cuando se valida la documentación entregada en físico y electrónico para generar la carta de aceptación en el PSV. Pero es un proceso que se repite en caso de reemplazos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Es suficiente y por todo el año porque en cualquier momento pueden ocurrir reemplazos por diversas razones.
	Personal	Es suficiente, además, actualmente las CAC ya hacen una especie de pre-filtrado lo que acelera el proceso.
	Recursos financieros	No se requieren recursos adicionales ni infraestructura específica es un proceso claro y sin costos adicionales
	Infraestructura	
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Surgimiento de las CAC, de sus comisiones
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si porque la producción de bienes y servicios gira en torno a la construcción de éstas CAC
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Expediente en físico con los técnicos y en electrónico subido al Sistema núcleo.
	Tipo de información recolectada	Perfil del sujeto agrario, georreferenciación de la unidad de producción y de vivienda del beneficiario.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque es la manera en que se les da seguimiento puntual a la aplicación correcta de los recursos destinados por el PSV y demostrar con indicadores el logro de las metas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si porque los datos se van generando al momento de ingreso, reemplazo o seguimiento con una actualización constante.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si es pertinente, la selección de beneficiarios es el proceso clave para el logro de los objetivos del PSV.

Proceso: Solicitud de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Con la selección de beneficiarios
	Fin	Con la distribución de bienes y servicios
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente, debido a que los periodos para entrar están establecidos en las ROP del PSV y de otros en los que el potencial beneficiario sea elegible.
	Personal	Es suficiente y el binomio técnico es el encargado darles seguimiento directo a las solicitudes.
	Recursos financieros	No se requieren recursos adicionales ni infraestructura específica más que de lo presupuestad para el pago de técnicos.
	Infraestructura	
Otros	Los recursos distintos del PSV son cubiertos por el Programa en el que el beneficiario participa	
Productos	Productos del Proceso	Expediente en físico bajo control de técnicos y expediente electrónico subido al Sistema núcleo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si porque de este proceso depende la selección final de beneficiarios que posteriormente crearan la CAC.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	El sistema núcleo, pero solo para acceso interno y algunas secciones de accesos público.
	Tipo de información recolectada	Perfil del beneficiario: Estudio socioeconómico visita y geo referenciación de parcela de 2.5 hectáreas.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque de acuerdo al número de solicitudes es posible estimar las metas posibles de alcanzar y el monitoreo posterior cuando son aceptados
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si porque desde técnicos hasta diferentes direcciones permiten tener un padrón de beneficiarios.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, eso se demuestra por la existencia de un Padrón de Beneficiarios a cargo del Área de Padrones en el que pueden existir hasta 71 campos de captura.

Proceso: Distribución de bienes, servicios y entrega de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Los apoyos son por transferencia directa y cuando son especie con los medios de transporte del proveedor
	Fin	Cuando el beneficiario recibe el monto del apoyo o transferencia en su cuenta. Cuando el apoyo es en especie, estos se entregan en la CAC y de ahí se distribuye por igual entre beneficiarios.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Todo el año se están haciendo entregas o cuando son en especie, en las temporadas idóneas para poder trasplantar en la UP
	Personal	De las direcciones es suficiente, ellos no realizan las entregas, las realizan los proveedores.
	Recursos financieros	Únicamente los vehículos de los Coordinadores territoriales o Facilitadores son los asignados en peajes, gasolina y otros gastos que pudieran realizarse por la distribución de apoyos a nivel local.
	Infraestructura	
	Otros	Ninguno
Productos	Productos del Proceso	Adquirir insumos para la producción de plantas frutales, forestales y biofertilizantes que usaran en los SAF y MIAF
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Culmina una vez que los apoyos le llegan al beneficiario, a la CAC o a las UP, de ahí en adelante es parte del seguimiento, monitoreo y evaluación.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	La Dirección de administración da seguimiento de las transferencias, apoyos a las CAC y a los Facilitadores. A nivel local se levantan actas de entrega-recepción y al interior de las CAC existen comisiones de seguimiento para este proceso.
	Tipo de información recolectada	Montos de los apoyos, volumen o número de plantas, especie, kilos de bolsa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque todos los apoyos representan un porcentaje del presupuesto asignado, por lo que servía para darle seguimiento.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación es suficiente desde las direcciones, sin embargo, se han presentado retardos en las entregas en especie sobre todo en 2019.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si es pertinente el proceso.

Proceso: Implementación, gestión y producción de la CAC		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Comienza una vez que se cita a los SD a una primera reunión informativa y se les asigna un territorio. Respecto al componente de solicitud y entrega de apoyos iniciales, empieza cuando se informa a los sembradores de la aprobación del recurso, en ese momento la CAC se constituyen como conducto para recibir y administrar los apoyos antes mencionados.
	Fin	Cuando la CAC se constituye de manera formal y se ha documentado la estructura de las comisiones al interior de la CAC, las que están en una rotación constante tanto en vivero como en biofábrica, además de levantar un acta de asamblea. Otro elemento final es cuando la CAC ha producido los insumos básicos para establecer los SAF y MIAF en parcela, se ha comprobado el gasto de apoyo económico adicional y se recibe acompañamiento técnico y social permanente, en por lo menos dos ocasiones al mes.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Todo el año se están realizando actividades donde la responsable directa es la CAC en su conjunto.
	Personal	Es insuficiente, ya que en el caso de los JCF el interés en participar en el PSV depende de la creación de las CAC y sus actividades posteriores.
	Recursos financieros	Exclusivamente de las CAC existen apoyos económicos adicionales, como infraestructura los viveros comunitarios, sistemas de riego y biofábrica. Los BT no cuentan con infraestructura del programa, por lo que esta se considera insuficiente.
	Infraestructura	
	Otros	La infraestructura que cada CAC vaya construyendo o los espacios que la CAC adquiere, dependiendo su nivel de desarrollo.
Productos	Productos del Proceso	Acta constitutiva, la producción de materiales forestales, frutales y biofertilizantes como insumos para establecer los SAF y MIAF en parcela, la adquisición de insumos y su comprobación y planes de trabajo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Culminan una vez que se establecen los SAF y MIAF, pero inicia el proceso de seguimiento en parcela a cargo de cada productor y de las comisiones designadas dentro de la CAC.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	S-Núcleo.
	Tipo de información recolectada	Actas constitutivas, materiales que se reciben, alta de comisiones adicionales.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque es el medio para verificar el avance de las actividades que programa la CAC.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Hasta ahora si desde el punto de vista operativo.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí porque sin las CAC son indispensables para la implementación del Programa.

Proceso: Seguimiento a beneficiario y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia cuando desde el nivel federal en las ROP se especifica que la Unidad Responsable del Programa (UR) es la responsable del seguimiento y verificación. A nivel local los BT y las comisiones dentro de la CAC son los encargados de este proceso.
	Fin	Cuando la información es subida al Sistema núcleo, pero es un proceso que no termina mientras opere el Programa, constantemente va surgiendo nueva información que alimenta el sistema.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Durante todo el año se está dando seguimiento a beneficiarios, monitoreando y alimentando el sistema núcleo con reportes e indicadores.
	Personal	Aunque es suficiente en oficinas centrales a nivel local los técnicos con apoyo del JCF usualmente alimentan el sistema, en el que constantemente existen cambios y nueva información solicitada de oficinas centrales los que representan cargas de trabajo adicionales a las que ya de por sí realizan.
	Recursos financieros	A nivel central no se ocupa más que software y hardware para dar seguimiento. A nivel local no se cuenta con la infraestructura adecuada para realizar estas actividades.
	Infraestructura	
	Otros	Ninguna
Productos	Productos del Proceso	Que los operadores del PSV tengan insumos para establecer indicadores que demuestren el cumplimiento de metas y objetivos del Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Deberían servir para evaluar la satisfacción de operadores del PSV y de los beneficiarios, sin embargo, estos últimos miden su satisfacción solo mediante la entrega-recepción de los apoyos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se menciona al sistema núcleo como elemento principal para resguardo electrónico del proceso de seguimiento, además de la existencia física a nivel local de toda la información que contiene el sistema núcleo. Plataforma Comunidad de Aprendizaje Digital (CAD).
	Tipo de información recolectada	Perfil del Sembrador, comisiones de la CAC, planes de trabajo, información de seguimiento, metas (en vivero, biofábrica, organizativas, plantas totales, porcentaje de sobrevivencia, porcentaje de mortalidad, producción de bio insumos), capacitaciones, actas de asamblea, solicitudes diversas y nueva información requerida.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Aunque no se verificó la existencia en físico de la información recolectada ni se verificó la existencia en electrónico en el sistema núcleo, toda esa información sirve tanto para el monitoreo como para la creación de indicadores que demuestren el cumplimiento de metas y objetivos del PSV.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si es adecuada, pero es necesario uniformizar el tipo de información que se captura y que se solicita, de acuerdo con la versión de Facilitadores y binomios de técnicos, en ocasiones se pide información "hasta de más".
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si es pertinente.

12.6. Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación (ROP)					
4.3 Selección del personal operativo	El Padrón de las/los sujetos de derecho en cada Territorio, se integrará hasta cumplir con la meta programada, con sus respectivas actualizaciones de manera permanente	No se cuenta con una definición de la meta programada. Incide en el proceso de difusión y genera confusión en los interesados sobre las posibilidades de ingresar al programa	El Padrón de las/los sujetos de derecho en cada Territorio, se integrará hasta cumplir con la meta programada... la cual se define a partir de ...	Que la población interesada cuente con información de la meta programada y la forma en la que se determina, contribuyendo a transparentar la cobertura del Programa	Ninguna
3.6.2.1 Plantas y semillas	Las plantas se utilizarán para implementar el programa agroforestal en su unidad productiva, de acuerdo a la vocación productiva de la región y al sistema agroforestal diseñado conjuntamente entre la/el sujeto de derecho y el Técnico Productivo.	Se establecen metas de superficie en el ámbito nacional, así como la superficie a atender por SD, sin embargo, no se precisa el compromiso que tiene el Programa o bien cada SD en el número de plantas a establecer en los SAF y MIAF. Se señala que este debe acordarse entre SD y técnicos, sin embargo, terminan estableciéndose en el nivel central	Las plantas se utilizarán para implementar el programa agroforestal en su unidad productiva, estableciéndose un rango de entre X plantas por Ha de a ...	Esta definición permitirá al SD y a las CAC hacer mejores ejercicios de planeación y a prever los recursos necesarios para el manejo de la planta en parcela.	
3.5.1 Pre-registro	Cuando el programa se apertura en un nuevo territorio, las/los sujetos agrarios interesados serán convocados a través de las Asambleas Ejidales y/o Comunales	No se especifican los mecanismos y recursos para su realización, así como la forma de documentar sus resultados con fines de transparencia. El único documento que se obtiene de esta fase es el listado de interesados.	Cuando el programa se apertura en un nuevo territorio, ... A través de las Asambleas Ejidales y/o Comunales, las cuales se	Se contará con un proceso de difusión estandarizado	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
			realizarán de la forma siguiente:		
3.6 Tipos y montos de apoyo 3.6.1.2 Apoyo económico adicional	El mecanismo para el otorgamiento de los apoyos en especie, se realizará de la siguiente manera: todos los apoyos en especie se entregarán en cada uno de los territorios establecidos por el Programa...	No se precisa si sólo se entregarán al inicio de operación de las CAC o si pueden recibirse en otras ocasiones para restituir lo que hubiera sufrido desgaste. Lo anterior incide en los procesos de implementación de las CAC y en el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, ya que algunas de las CAC visitadas señalaron que parte del material debe renovarse, sin embargo, no han previsto sus propios mecanismos para esta restitución.	El mecanismo para el otorgamiento de los apoyos en especie, se realizará de la siguiente manera:	Esta precisión ayudará a los productores a prever los recursos que se requieren para la renovación del apoyo adicional	Ninguna

12.7. Anexo VII. Análisis FODA del Programa

Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Planeación	Los procesos en cascada de las ROP permiten un orden en la operación del PSV.	Valor de uso de la información generada y captura en el sistema núcleo S-Núcleo. Limitaciones para fortalecer la capacidad autogestiva de las CAC por medio de los técnicos sociales.	Poca atención a las opiniones operativas a nivel local. Poca claridad en las variables, indicadores y metas en las actividades sociales. Comercialización. Posible sobreoferta de algunos cultivos (saturación de mercados locales) por no considerar los modelos SAF o MIAF a nivel territorial.	Límites productivos alcanzables en las UP. Contraste entre los conceptos de SAF y MIAF orientado al cumplimiento de metas numéricas. Disponibilidad de agua a nivel de parcela.
Producción de bienes y servicios	Desarrollo de tianguis regionales para venta de productos territoriales. Trabajo comunitario desarrollado por las CAC.	Estandarizar los productos y metas generados en las biofábricas. Certificar calidades y procesos de lo que se produce o se adquiere. Intercambio de conocimientos entre técnicos y Sembradores. Capacitaciones en temas de comercialización. Atender problemas de proveeduría para viveros y biofábricas	Homogeneizar la capacitación al técnico social. Las metas superan el diseño de los SAF o MIAF. Los diseños contemplan un equipo de tres JCF, pero no se logra la cobertura. Producción basada completamente en bioinsumos. Escaso conocimiento de las funciones en las comisiones de la CAC, a excepción de las comisiones de vivero o biofábrica.	Suficiencia de insumos para viveros (bolsa, planta)
Difusión	Los técnicos funcionan como una “ventanilla tradicional”.	Dudas o falta de información respecto a quiénes pueden ser SD, en particular en el caso de las personas que no cuentan con tierra. Claridad en el entendimiento de las ROP, podría ayudar a incluir nuevos beneficiarios.	En algunos estados no se alcanza la meta de beneficiarios.	Inseguridad local.
Selección de beneficiarios	Lineamientos específicos para seleccionar beneficiarios. Padrón de beneficiarios actualizado mensualmente.	Registrar la información de aquellos beneficiarios no seleccionados podría ayudar a identificar aquellos requisitos que no cumplieron para plantear posibles mejoras.		

Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Solicitud de apoyos	Los procesos son claramente establecidos, lo que permite su cumplimiento.	Actualizar a los técnicos y operadores sobre nuevos requisitos.	La existencia de errores en el registro inicial de los interesados o en la captura, así como la falta de actualización de documentos como la CURP provocan retrasos en el pre-registro y en general en el proceso de selección.	
Distribución de bienes y servicios	La claridad y estandarización de las ROP permite su correcta aplicación.	Para los apoyos económicos en especie se observó que el Programa no cuenta con infraestructura local para su concentración lo que incurre en gastos para los SD y técnicos.		
Entrega de bienes y servicios	La estandarización de los procedimientos permite una entrega oportuna. Desarrollo de capacidades en los Sembradores y en los JCF.	Mejorar tención de servicios de pago bancario. Flexibilidad en el proceso de establecimiento entre viveros y la parcela cuando la planta no reúne las características mínimas para el trasplante. La flexibilidad en la entrega de plantas aumentaría la sobrevivencia en la parcela. Capacitación oportuna considerando los ciclos productivos.	Retrasos en la entrega de la planta con relación a los ciclos de lluvia.	Es insuficiente la cobertura de sucursales del Banco de Bienestar en los municipios en los que opera el Programa.
Implementación, gestión y producción de las CAC	El establecimiento y desarrollo de los viveros y biofábricas en las CAC, ha permitido no sólo contar con un sitio físico para la producción de plantas, sino también desarrollar sentido de pertenencia o arraigo en los SD.	En la implementación de la CAC, se identificó la relevancia de las metas sobre los resultados puede obstruir el seguimiento de la planeación inicial de SAF y MIAF.	Falta de certificación generalizada de material vegetativo utilizado en la producción de planta	
Seguimiento y monitoreo de apoyos	La permanencia del binomio técnico. La incorporación de JCF.	Valor de uso de la información del S-Núcleo. Debe contribuir a la identificación de casos de éxito o de aquellos que producen el efecto contrario y en suma apoyar en la toma de decisiones operativas.	Tiempo dedicado a proveer información al S-Núcleo y sobrecarga de trabajo por el binomio técnico. El salario para BT no cubre sus gastos operativos para visitar las CAC y parcelas.	

Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	Existencia de información capturada en el S-Núcleo.	Que el sistema este habilitado para generar algún informe general que permita verificar el trabajo del técnico.		
Contraloría Social	Se trabaja a un nivel local con las comisiones instaladas en las CAC. Se busca la resolución de problemas directa.	Se reciben pocos comentarios o quejas que se reciben en los buzones de quejas y sugerencias.	Hay heterogeneidad en el conocimiento que tienen las comisiones de contraloría social en las CAC sobre sus responsabilidades.	
Monitoreo y Evaluación		Falta definir un indicador apropiado para el objetivo de "suficiencia alimentaria". En cuanto a indicadores asociados a aspectos sociales, la MIR únicamente cuenta con el relacionado con el número de técnicos sociales que participan en el programa, lo cual se considera un área de oportunidad si se busca medir los alcances en temas centrales como la regeneración del tejido social.		

12.8. Anexo VIII. Recomendaciones del Programa

A) Consolidación de Proceso

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	De una meta inicial de 2,000 plantas por Unidad de producción (UP), se incrementó a 2,500 y 3,000 para 2022. Esto ha requerido ajustes en los planes de trabajo e incertidumbre entre los SD por los requerimientos de agua.	Se recomienda incluir en los ejercicios de planeación, medidas para el manejo de la planta en parcela, particularmente el abastecimiento de agua.	DGIPA, DGSLDR Y DGVEPDR y personal operativo en los territorios y las CAC	Especialistas en prácticas de conservación de suelo y agua y en obras de captación y recursos económicos para la adquisición o construcción de infraestructura de captación de agua.	Se cuenta con el interés de los SD por asegurar el mantenimiento de sus plantaciones. Con la capacitación de los BT es posible identificar el tipo de acciones que se requieran en sus rutas.	Sobrevivencia de la planta y aseguramiento de la producción.	Planes de trabajo, apoyos económicos y en especie para abastecimiento de agua.	Alto
Planeación	Las ROP no especifican el compromiso en metas que cada SD tiene para el establecimiento de planta en la UP. En todos los territorios se ha incrementado la meta de 2,000 a 2,500 y hasta 3,000 plantas por UP.	Se considera necesario definir técnicamente en los territorios de nuevo ingreso, las densidades de siembra de cada UP y no modificar en el transcurso del tiempo estas densidades.	DGIPA, DGOFIP, Personal operativo en campo, CAC y SD	BT, CAC, SD, becarios de JCF.	Se prevé que en los nuevos territorios haya disposición e interés en definir el diseño y las características de los SAF que establecerá en su parcela.	Se espera contar con una densidad que pueda manejar el SD sin que represente gastos o esfuerzos adicionales.	Planes de trabajo, acta de acuerdos.	Alto
Planeación	El incremento de densidades de ciertas especies puede provocar en el mediano plazo dificultades en la comercialización de la producción esperada.	Se recomienda incluir en los ejercicios de planeación aspectos relacionados con la apertura de canales de comercialización.	DGOFIP, DGOFIP, DGVEPDR, personal operativo en los territorios, CAC y SD	Especialistas en comercialización, técnicos con experiencia en el tema.	Incluir en la planeación aspectos de comercialización es oportuno dado que las plantaciones 2019 han empezado a ensayar.	Definición de canales de comercialización e identificación de mercados.	Planes de trabajo, realización de capacitaciones en comercialización.	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	En cuanto al fortalecimiento de la organización comunitaria no son precisas las actividades a realizar, Tampoco se establecen metas claras alcanzar en aspectos sociales.	Se recomienda identificar los puntos centrales a atender en el fortalecimiento de la organización comunitaria, acorde al momento en el que se encuentran las CAC y sus planes de trabajo. De igual forma, se recomienda el establecimiento de metas.	DGOFIP, DGIPA, DGVEPDR, personal operativo en los territorios, CAC y SD	Especialistas, diseño de capacitaciones y talleres sobre el tema.	La recomendación se considera viable y oportuna dado que se entrará a una fase de seguimiento de plantaciones que requerirá del desarrollo de esquemas de comercialización y de ahorro entre otros.	Contribuir al desarrollo de las capacidades autogestivas de las CAC.	Planes de trabajo, mochila viajera, informes de capacitación.	Alto
Producción de bienes y servicios	Falta de capacitaciones para los técnicos sociales. Se prioriza lo productivo sobre lo social.	Fortalecer las capacitaciones en temas sociales.	DGOFIP	Recurso humano y financiero para capacitar al personal operativo	Ya se cuentan con manuales operativos que incluyen las temáticas de capacitación, por lo que su promoción entre el personal es viable.	Fortalecimiento en el conocimiento social del personal operativo.	Planes de trabajo. Avance en aspectos sociales.	Alto
Difusión	En ejercicios anteriores se registraron confusiones en los requisitos para participar en el Programa. Las modificaciones en las ROP 2022 incluyen ajustes en los requisitos, que deben observarse.	Se recomienda capacitar al personal operativo de las nuevas regiones respecto a las ROP y sus modificaciones, considerando los cambios en los criterios de priorización y en los criterios y requisitos de elegibilidad.	DGOFIP, DGIPA, DGVEPDR, personal operativo en los territorios, CAC y SD	Reglas de operación y sus modificaciones y recursos para la contratación del personal en los territorios.	La recomendación es viable y oportuna dado el inicio de actividades en la región.	Certeza de los interesados y de la población en general de las características y requisitos de ingreso al programa.	Lista de personas interesadas.	Alto
Difusión	En el ámbito local se han empezado a desarrollar otras actividades de	Se recomienda retomar las experiencias locales y compartir los	DGOFIP, DGIPA, DGVEPDR, personal operativo	Registro de casos de éxito, recursos disponibles para difusión.	La recomendación es viable dado que se cuenta con experiencias	Se considera que estas recomendaciones incidirán en el	Soporte documental y fotográfico de las actividades	Medio

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
	difusión, sin embargo, no son consideradas como un proceso formal de difusión, por lo que no tiene un mayor alcance.	casos de éxito, esto puede incentivar la participación de los SD, y sensibilizar a la población sobre los alcances del Programa.	en los territorios, CAC y SD		locales relacionadas con promoción y difusión de los avances del Programa.	proceso de selección y en el conocimiento de la población en general de los avances del Programa.	locales de comercialización.	
Selección de beneficiarios	De acuerdo con lo comentado por los BT, la documentación de los interesados que no resultan elegibles no es capturada en el S-Núcleo, por lo que no hay forma de saber los requisitos que fueron difíciles de cumplir, y que, en su caso, pudieran considerarse para su revisión.	Se recomienda capturar la información de todas las solicitudes, aunque no sean seleccionadas. Esta información puede ser de utilidad para el desarrollo de evaluaciones del Programa en el mediano plazo, incluidas las de impacto. Por lo que se recomienda hacer su captura.	Personal operativo en los territorios	Sistema Núcleo, expedientes de solicitud entregados por los interesados.	La recomendación es oportuna y viable en los territorios de nuevo ingreso.	Contar con información que permita valorar las dificultades que tienen los interesados para integrar sus expedientes de solicitud de ingresos.	Captura de información en Sistema Núcleo, expedientes que quedan bajo resguardo del personal operativo.	Medio
Selección de beneficiarios	Las modificaciones de las ROP incluyen entre otros aspectos los tiempos de notificación tanto a los SD seleccionados como a las personas cuyos expedientes no fueron aprobados.	Se recomienda revisar los tiempos que tarda la respuesta de selección de la difusión a la entrega de cartas de aceptación. Por comentarios de los BT, se sabe que este período puede llevar de dos a tres meses.	DGOFIP, DGIPA, DGVEPDR, personal operativo en los territorios, CAC y SD	Sistema Núcleo, expedientes de solicitud entregados por los interesados	La recomendación es oportuna para los territorios de nueva incorporación ya que se reducirían los tiempos para el inicio de operaciones.	Realizar un proceso de selección más eficiente resultaría en la reducción de tiempos para el inicio de operación del Programa.	Sistema Núcleo, registro de la fecha de la emisión de la notificación	Medio
Solicitud de apoyos	En el registro de solicitudes en el Sistema Núcleo existen errores en el registro inicial de los	Se recomienda verificar con mayor detalle la información que entregan los	Personal operativo en los territorios	Papelería utilizada por los técnicos para el levantamiento de	La recomendación se considera viable y oportuna dado el inicio de operaciones en	Proceso de selección eficiente	Expedientes integrados en físico y captura en S-Núcleo	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
	interesados, en la captura, así como la falta de actualización de documentos que provocan retrasos en el proceso.	interesados para prevenir errores en la captura.		información, S-Núcleo.	los nuevos territorios.			
Distribución de bienes y servicios	No se cuenta con infraestructura local para recibir los apoyos en especie lo que implica gastos para SD y técnicos.	Acercar los apoyos a los territorios en los que serán utilizados y/o establecer convenios con autoridades locales o particulares para el uso de espacios en los que puedan recibirse los apoyos.	DGOFIP, DGIPA, DGVEPDR, personal operativo en los territorios	Recurso financiero y establecimiento de convenios para la mejora de la distribución de bienes y servicios a nivel local	A nivel territorial hay avances en cuanto a la relación con autoridades locales por lo que el programa se podría apoyar de estas redes para mejorar la distribución sin aumentar sus gastos operativos	Mejorar la atención que se brinda a los SD y agilizar el proceso de distribución de bienes y servicios.	Sistema Núcleo y actas que levantan las CAC	Alto
Entrega de apoyos	Cuando existen problemas con las tarjetas de pago, existe una deficiente atención hacia los SD por parte del personal del Banco de Bienestar.	Fortalecer la vinculación y comunicación entre el Banco de Bienestar y el PSV. El objetivo sería agilizar la solución de problemáticas que se llegan a presentar.	Banco de Bienestar	No se detecta la necesidad de recursos adicionales.	Ya existe un vínculo con la institución bancaria, por lo que mejorarlo es viable.	Mayor satisfacción del usuario.	Buzón de quejas.	Alto
Entrega de apoyos	En ocasiones la planta que fue entregada no era apta para las condiciones ambientales de la región, no poseía las condiciones para el trasplante inmediato, llegaba "maltratada" y a destiempo (después de la	Considerar las condiciones climáticas de la región para la selección de planta y del periodo de entrega. En caso de que no se pueda controlar el periodo de entrega, tener mayor flexibilidad en el proceso de trasplante.	DGIPA	No se detecta la necesidad de recursos adicionales.	Debido a que la entrega de planta es un proceso que se debe cumplir, el realizarlo de acuerdo al mejor periodo para la región es viable.	Mayor supervivencia de planta en el corto y largo plazo.	Seguimiento y verificación en parcela.	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
	temporada de lluvias).							
Entrega de Apoyos	El contenido impartido durante el acompañamiento técnico y social se determina por petición de los Sembradores o como una solución a problemas presentados, más que por un proceso de planeación previo.	Desarrollar un programa de trabajo para la impartición de capacitaciones a las CAC. En el caso del acompañamiento técnico, es necesario que dicho programa sea "preventivo", es decir, a priori del ciclo productivo en curso.	DGOFIP	Recurso humano y financiero para la creación del programa de trabajo acorde a los ciclos productivos.	Ya se cuentan con manuales operativos que incluyen las capacitaciones, por lo que generar un programa con la calendarización de los mismos es viable.	Mayor supervivencia de planta en vivero y en parcela.	Programa de trabajo.	Alto
Entrega de apoyos	Se encontró problemas para acceder a los insumos necesarios para la producción en vivero que serían adquiridos con el apoyo en especie del programa.	Construir una cartera de proveedores en el nivel regional y programar las fechas de adquisición a fin de no saturar la demanda de insumos a nivel de territorios.	DGIPA	No se detecta la necesidad de recursos adicionales a los establecidos para el proceso.	Ya se cuenta con proveedores por lo que se podría ampliar esa cartera.	Asegurar los insumos necesarios para la producción, siembra y mantenimiento de la planta.	Actas que se levantan en las CAC y el Sistema Núcleo.	Medio
Implementación, gestión y producción de las CAC	Heterogeneidad en las comisiones de las diversas CAC. No hay presencia de todas las que deben integrarse y no existe claridad por parte de los SD respecto a la función que deben desempeñar.	Elaborar un manual y material didáctico que sirva al BT y a los Sembradores, el cual contenga las funciones y responsabilidades que deben atender las diversas comisiones a integrarse en las CAC.	DGOFIP	Recurso financiero para la creación, distribución y entrega del material didáctico.	Ya se cuenta con la información, por lo que la generación de material para el BT y las CAC es viable.	Homogeneidad en las comisiones establecidas en las CAC y correcto funcionamiento de ellas.	Planes de trabajo.	Alto
			Personal operativo				Avance en aspectos sociales.	

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Implementación, gestión y producción de las CAC	Se han establecido los SAF y MIAF en las parcelas, con diseños que van de los 2500 hasta 3000 plantas, cada aumento demanda más agua.	Seguimiento técnico puntual y permanente.	Directamente as CAC y sus comisiones, JCF, los BT, facilitadores y CT. Indirectamente DGIPA y DEGOFIP	Recursos para la contratación asegurada y permanente de técnicos.	Se debe garantizar no solo la contratación de técnicos, también reducir la rotación de estos.	Garantizar la disponibilidad de recursos naturales y humanos suficientes, para mantener estos diseños de plantación.	Planes de trabajo, reportes y verificación en parcela.	Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	El avance del programa implicará que la labor en parcela sea más intensa y requerirá mayor tiempo para su seguimiento.	Se recomienda establecer mejoras en la actividad de actualización del S-Núcleo y la entrega de informes facilitando la carga de información que hacen constantemente.	DGIPA y DEGOFIP	Los que tiene actualmente el programa.	Se considera viable mejorar los mecanismos de seguimiento documental con los que actualmente trabaja el programa.	Mejora en el acompañamiento técnico.	Avances en el seguimiento en parcela	Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	El establecimiento de 3,000 plantas implicará que la labor en parcela sea más intensa. Como resultado, el acompañamiento deberá ser primordialmente en campo.	Se recomienda asignar presupuesto para gastos operativos al BT o bien, buscar mecanismos que faciliten el seguimiento de las parcelas	DGSLDRP	Recurso financiero: presupuesto para gastos operativos, mecanismos de vinculación.	Dadas las dificultades de ampliar los recursos en gastos de operación se considera viable el establecer mecanismos o alianzas locales para asegurar el seguimiento en parcela	Mejora en el acompañamiento técnico.	Avances en el seguimiento en parcela	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo	Existen CAC que operan sin contar con tres becarios JCF como establecen las ROP.	Establecer mecanismos para promover la participación de los becarios JCF en el PSV.	DGIPA y DEGOFIP	Los que tiene actualmente el programa.	Fortalecer la alianza con la Secretaría de Trabajo y Prevención Social para construir estrategias conjuntas.	Reducir la carga de trabajo de técnicos y mejorar el seguimiento de beneficiarios y apoyos que se hace en CAC y parcelas.	Información cargada en el S-Núcleo..	Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	S-Núcleo con información almacenada con uso potencial para la toma de decisiones y retroalimentación de los técnicos.	Realizar ejercicios de retroalimentación con los técnicos usando la información capturada en el S-Núcleo que les permita mejorar sus actividades de seguimiento y capacitación a nivel de las CAC.	DGIPA y DEGOFIP, CT, Facilitadores y BT	Los que tiene actualmente el programa.	El aprovechamiento de la información que se obtiene del seguimiento que realizan BT en campo.	Permitirá realizar recomendaciones de mejora en aspectos técnicos y sociales.	Indicadores creados.	Alto
Contraloría social	Monitoreo, vigilancia y cumplimiento de metas y objetivos del programa de forma eficiente.	Fortalecer capacitaciones a las CAC y sus comisiones.	Directamente as CAC y sus comisiones, JCF, los BT, facilitadores y CT. Dirección de Vinculación para el Desarrollo Rural y Órgano Interno de Control de SEBIEN	Recursos financieros para la capacitación operativa en general, pero en particular a las comisiones de honestidad y transparencia dentro de las CAC.	Está claro desde las ROP el rol que desempeñan las comisiones, pero no sucede lo mismo en la práctica de sus funciones.	A nivel micro que las comisiones desarrollen habilidades para el desempeño correcto de sus funciones.	Planes de trabajo e informes enviados al S-Núcleo.	Alto
Contraloría social	Poca efectividad de los buzones de quejas y sugerencias como suficientes para	Valoración y mejora del mecanismo implementado que se adapte mejor a	Directamente as CAC y sus comisiones, JCF, los BT, facilitadores y CT.	Recursos financieros para la capacitación operativa en general, pero en	Valoración efectiva durante un problema presentado a pesar de los	Capacidad de autogestión y solución de conflictos dentro de la CAC.	Planes de trabajo e informes enviados al S-Núcleo.	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
	la solución de conflictos.	los contextos de los SD.	Dirección de Vinculación para el Desarrollo Rural y Órgano Interno de Control de SEBIEN	particular a las comisiones de honestidad y transparencia dentro de las CAC.	buenos comentarios recibidos en campo hasta ahora.			
Evaluación y monitoreo	Falta de un indicador propicio para medir la "suficiencia alimentaria", un objetivo secundario del Programa.	Fortalecer los indicadores del programa y definir claramente los alcances de los objetivos del programa.	Dirección general de Monitoreo y evaluación para el desarrollo	Los que tiene actualmente el programa.	Es viable ya que es un área de mejora identificado por el propio programa.	Mejora generalizada del PSV y el seguimiento de indicadores del programa.	MIR y evaluaciones del programa.	Alto
Evaluación y monitoreo	Los indicadores que dan seguimiento a los objetivos "sociales" del programa son limitados.	Construir indicadores apropiados para dar seguimiento a los objetivos de reconstrucción del tejido social del programa, más allá del número de técnicos sociales.	Dirección general de Monitoreo y evaluación para el desarrollo	Ninguno adicional a los ya contratados o disponibles.	Es viable.	Mejora generalizada del PSV y el seguimiento de indicadores del programa.	MIR y evaluaciones del programa.	Alto

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

12.9. Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

La siguiente información se presenta como una propuesta

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
Planeación	Planes de trabajo con objetivos, metas y actividades programadas anuales y cuatrimestrales	Macro: Porcentaje de avance anual y cuatrimestral con metas actualizadas.	$(\Sigma \text{ del número de actividades realizadas en el mes} / \text{Total de actividades programadas en el mes}) * 100$	Porcentaje
	Planes de trabajo con objetivos, metas y actividades programadas semanales, quincenales o mensuales.	Micro: Porcentaje de avance semanal/quincenal/mensual con metas actualizadas.	$(\Sigma \text{ del número de actividades realizadas en la semana, quincena o mes} / \text{Total de actividades programadas en la semana, quincena o mes}) * 100$	Porcentaje
Difusión	Información a la sociedad en general sobre los resultados preliminares del programa con actividades necesarias para hacer llegar la información.	Micro: Porcentaje de la sociedad que es informada	$(\Sigma \text{ del número de actividades realizadas en un periodo de tiempo "t" fuera de las instalaciones} / \text{Total de actividades programadas en el periodo de tiempo "t"}) * 100$	Porcentaje
		*Micro: Porcentaje de visitas a las instalaciones de las CAC	$(\Sigma \text{ del número de visitas recibidas en un periodo de tiempo "t"} / \text{Total de visitas programadas en el periodo de tiempo "t"}) * 100$	Porcentaje
Solicitud de apoyos	Solicitudes que cumplen con los requisitos establecidos para ser aceptados en el programa	Porcentaje de solicitudes aceptadas	$(\Sigma \text{ del número de solicitudes aceptadas} / \text{Total de solicitudes recibidas}) * 100$	Porcentaje
Selección de beneficiarios	Padrón de beneficiarios actualizado del Programa Sembrando Vida	Porcentaje de cobertura	$(\text{Número de beneficiarios que integran el padrón de beneficiarios del PSV en un el tiempo "t"} / \text{Total de población objetivo del PSV}) * 100$	Porcentaje

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
		Porcentaje de mujeres en el padrón de beneficiarios	$(\Sigma \text{ del número de mujeres en el padrón de beneficiarios} / \text{Total de personas en el padrón de beneficiarios}) * 100$	Porcentaje
		Porcentaje de población indígena y afroamericana	$(\Sigma \text{ del número de personas indígenas y afroamericanas en el padrón de beneficiarios} / \text{Total de personas en el padrón de beneficiarios}) * 100$	Porcentaje
Producción de bienes y servicios	Acciones para obtener bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del PSV	Porcentaje de cuentas activas o funcionando para la transferencia de apoyos económicos	$(\text{Total de cuentas activas o funcionando en un tiempo "t"} / \text{Total de cuentas del PSV emitidas por el Banco del Bienestar}) * 100$	Porcentaje
		Acompañamiento social y técnico permanente	$(\text{Total de personal operativo contratado en un periodo de tiempo "t"} / \text{Total de operativos programados en ser contratados en el periodo "t"}) * 100$	Porcentaje
		Porcentaje de integración de las CAC funcionales	$(\text{Total de las CAC establecidas en un periodo de tiempo "t"} / \text{Total de las CAC programadas para el periodo de tiempo "t"}) * 100$	Porcentaje
		Porcentaje de comisiones integradas y funcionando dentro de la CAC	$(\text{Total de comisiones establecidas y funcionando al interior de las CAC} / \text{Total de comisiones programadas al interior de la CAC}) * 100$	Porcentaje
Distribución de bienes y servicios	Proceso de distribución de bienes y servicios que se entregan en tiempo y forma, desde el punto de origen donde son producidos, hasta que el beneficiario final lo recibe	Porcentaje de Sujetos de derecho que cuenta con su tarjeta y esta activada para recibir transferencias	$(\text{Total de Sujetos de derechos del PSV con tarjeta activada en un periodo de tiempo "t"} / \text{Total de Sujetos de derechos que integran el padrón de beneficiarios del PSV en el periodo de tiempo "t"})$	Porcentaje

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
Entrega de Apoyos	Apoyos transferidos o entregados a los Sujetos de derecho	Porcentaje de apoyos económicos entregados	(Total de recursos transferidos como apoyo económico en un ejercicio fiscal / Total de recursos como apoyo económico programados en un ejercicio fiscal) * 100	Porcentaje
		Porcentaje de apoyos entregados en especie	(Número de gestiones realizadas para la entrega de apoyos en especie / Número de gestiones programadas para la entrega de apoyos en especie) * 100	Porcentaje
		Porcentaje de avance en el plan de trabajo (acompañamiento social y técnico) entregados	(Σ total de actividades del plan de trabajo semanal, quincenal o mensual realizadas en parcela, vivero o biofábrica / Total de actividades que contiene el plan de trabajo semanal, quincenal o mensual para parcela, vivero o biofábrica) * 100	Porcentaje
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Mecanismos a través de los que es posible comprobar que los apoyos entregados por el PSV a los beneficiarios están siendo utilizados para el logro de los objetivos y metas que persigue el programa	Porcentaje de especies producidas en vivero	(Número total de especies producidas o reproducidas actualmente en vivero o en un periodo de tiempo "t" / Total de especies deseables o en las que la CAC está interesada en producir) * 100	Porcentaje
		Porcentaje de sobrevivencia en vivero, por especie	(Número de plantas que concluyen su ciclo en vivero en un periodo de tiempo "t" / Número de plantas establecidas en vivero en un tiempo "t") * 100	Porcentaje

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
		Porcentaje de avance en la producción de bioinsumos	Volumen de bioinsumos producidos (bioles, bocashi) / Volumen de bioinsumos programados para producción	Porcentaje
		Costo promedio de los bioinsumos producidos en la CAC	(Volumen o unidad de medida correspondiente de producto producido / Costo total invertido para su producción)	Costo por unidad producida
		Porcentaje de sobrevivencia en parcela por cada especie introducida en el sistema SAF o MIAF	(Total de plantas en desarrollo actual o en un periodo de tiempo de tiempo "t" / Total de plantas establecidas inicialmente) * 100	Porcentaje
		Actividades comunitarias	(Total de actividades comunitarias diversas realizadas por la CAC en un periodo de tiempo "t" / Total de actividades comunitarias diversas programadas en un periodo de tiempo "t") * 100	Porcentaje

12.10. Anexo X. Trabajo de campo realizado

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
EntPSV-01	SV-01.1 SV-01.2 SV-01.3 SV-01.4	30/05/2022	IEE-2	DPSV-1 DPSV-2 DPSV-3 CPSV-1	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-02.1 SV-02.2 SV-02.3	30/05/2022	IEE-2	DPSV-4 DPSV-5 DPSV-6	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-03.1 SV-03.2 SV-03.3	31/05/2022	IEE-2	DPSV-7 DPSV-8 DPSV-9	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-04.1 SV-04.2	31/05/2022	IEE-2	DPSV-10 DPSV-11	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-05.1 SV-05.2 SV-05.3	31/05/2022	IEE-2	DPSV-12 DPSV-13 DPSV-14	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-08.2	07/06/2022	IEE-4	F02-1	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-08.5	07/06/2022	IEE-3	F02-2	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-09.1	08/06/2022	IEE-3	C03-1	Acuerdos para trabajo de campo	Una hora	Ninguna
EntPSV-01	SV-08.1	08/06/2022	IEE-2	C02-1	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-09.1	13/06/2022	IEE-3	C03-1	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-09.2	14/06/2022	IEE-2	F03-1	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-06.1	15/06/2022	IEE-2	DPSV-15	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna
EntPSV-01	SV-07.1	15/06/2022	IEE-2	D02-1	Entrevista a profundidad	Dos horas	Ninguna

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
EntPSV-02	SV-08.8	17/06/2022	IEE-2	SD02-1	Taller participativo	Tres horas	Ninguna
EntPSV-02	SV-08.6 SV-08.7	17/06/2022	IEE-3 IEE-5	T02-3 T02-4	Entrevista con binomio técnicos	Tres horas	Ninguna
EntPSV-02	SV-08.8	17/06/2022	IEE-6	Programa	Guía de Observación PSV	Cuatro Horas	Ninguna
EntPSV-02	SV-08.9	18/06/2022	IEE-2	SD02-2	Taller participativo	Cuatro Horas	Ninguna
EntPSV-02	SV-08.3 SV-08.4	18/06/2022	IEE-3 IEE-5	T02-1 T02-2	Entrevista con binomio técnicos	Una hora	Ninguna
EntPSV-02	SV-08.9	18/06/2022	IEE-6	Programa	Guía de Observación PSV	Cinco horas	Ninguna
EntPSV-03	SV-09.7	21/06/2022	IEE-2	SD03-1	Taller participativo	Dos horas	Ninguna
EntPSV-03	SV-09.3 SV-09.4	21/06/2022	IEE-3 IEE-7	T03-1 T03-2	Entrevista con binomio técnico	Dos horas	Ninguna
EntPSV-03	SV-09.7	21/06/2022	IEE-1	Programa	Guía de Observación PSV	Cuatro horas	Ninguna
EntPSV-03	SV-09.8	20/06/2022	IEE-2	SD03-2	Taller participativo	Tres Horas	Ninguna
EntPSV-03	SV-09.5 SV-09.6	20/06/2022	IEE-3 IEE-7	T03-3 T03-4	Entrevista con binomio técnico	Dos horas	Ninguna
EntPSV-03	SV-09.8	20/06/2022	IEE-1	Programa	Guía de Observación PSV	Cuatro horas	Ninguna

12.11. Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa



Universidad Autónoma Chapingo-CIESTAAM

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida

Título del Proyecto: Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida

Estimado (a) señor/señora:

Introducción y objetivo

El Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo está realizando la evaluación de procesos al programa Sembrando Vida contratada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Sembrando Vida, que permita valorar si la gestión que realiza cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa; así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras. La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando variables como (poner variables). Este (a) (comunidad, municipio, dependencia, etc.) fue seleccionado (a) en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de los procesos relacionados con la operación del Programa como por ejemplo los procesos de planeación, difusión, solicitud de apoyos hasta la contraloría social y satisfacción del usuario y cuestiones generales acerca de su percepción sobre la forma en la que estos procesos se han realizado como, por ejemplo:

- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?
- ¿La metodología utilizada para la selección de beneficiarios cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios que entrega el Programa? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los apoyos que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?

1

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo SocialUniversidad Autónoma
CHAPINGO

La entrevista/cuestionario tendrá una duración aproximada de 1.30 hrs. Lo entrevistaremos en _____ en un horario de _____.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación?

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página del CONNEVAL (www.coneval.org.mx), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Dr. Norman Aguilar Gallegos, al teléfono 5959521722 ext. 6024 o la siguiente dirección de correo electrónico naguilar@ciestaam.edu.mx.

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo SocialUniversidad Autónoma
CHAPINGO**Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa
Sembrando Vida**

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante

Fecha

Firma

Nombre del Entrevistador

Fecha

Firma

Nombre del Testigo

Fecha

Firma

CONEVAL Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida
Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

Guion de entrevista a profundidad a Operador a nivel de Oficina Central

Presentación

Buenos días / tardes, soy _____, represento a la Universidad Autónoma Chapingo, que fue elegida por el CONEVAL para realizar un estudio sobre la operación del Programa de Producción para el Bienestar, a cargo de la SADER. El objetivo de la entrevista es evaluar los procesos de operación del programa. Su opinión será muy importante para ayudar a mejorar el funcionamiento de este. Sus datos personales y toda la información que usted nos proporcione, serán tratados conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable, para lo cual le pedimos firmar la carta de consentimiento de esta entrevista (Anexar Carta de consentimiento).

Agradecemos de antemano por su tiempo y disposición para realizar esta entrevista.

Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de fin: _____

Inicio de la entrevista

¿Cuál es el o los componentes en los cuales incide su Dirección dentro del Programa Sembrando Vida?

¿Cuáles son las principales funciones, procesos y responsabilidades del área a su cargo en el Programa?

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?

¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

Difusión del programa

¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

Solicitud de Apoyos

¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del apoyo?

¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?

Selección de beneficiarios

¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?

¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa ¿padrón de beneficiarios? ¿Qué información integra dicho padrón?

¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Producción de bienes y/o servicios

¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?

¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

Distribución y entrega de apoyos

¿Los apoyos llegan completos y en tiempo al punto de destino?

¿Existen especificaciones sobre la forma en que se distribuye el apoyo?, ¿son adecuadas estas especificaciones a lineamientos existentes?

¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?

¿Los medios de distribución se actualizan de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios? ¿existe un periodo para dicha actualización?

¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?

¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

Contraloría Social y satisfacción del usuario

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los apoyos que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?

¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

Evolución de la mecánica operativa y ajustes por COVID-19

¿Cuáles han sido los principales obstáculos o retos a los que se han enfrentado por la pandemia por COVID-19?

¿Cómo han ajustado la operación del Programa derivado de la pandemia por COVID-19?

¿Cuáles son las perspectivas sobre el proceso operativo del Programa?

Relación e integración entre los Programas Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos

En su opinión, ¿existe alguna relación entre los tres Programas?

Si la respuesta es positiva, ¿cómo es esta relación?

Si la respuesta es negativa, ¿considera que debe existir un vínculo entre los Programas?

¿En qué aspectos deberían vincularse?

¿Qué propone para hacer efectiva la interacción entre los tres Programas?

Participación de actores que participan en algunos procesos, pero que no forman parte de la estructura operativa del Programa

En su opinión, ¿cuál es el papel y la relevancia que tiene la SEDENA y su personal en la instalación de viveros y la proveeduría de planta para los beneficiarios del Programa?

En el mismo sentido, ¿cuál es el papel y la relevancia que tiene la participación de los Servidores de la Nación en la entrega de apoyos?

¿Identifica a otros actores que incidan en alguno de los procesos que se desarrollan en el Programa? De ser positiva su respuesta, ¿cuál es su papel y la relevancia de su participación?



Evaluación de Procesos del Programa Sembrando Vida

Guion de entrevista a profundidad y semiestructurada a
Operador a nivel local
(Coord. Regional, Coord. Territorial, Facilitador, Técnico
social/productivo)

Nombre del entrevistado

Cargo

Lugar

Fecha

Inicio de la entrevista

¿Cuál es el o los componentes en los cuales incide su Dirección dentro del Programa Sembrando Vida?

¿Cuáles son las principales funciones, procesos y responsabilidades del área a su cargo en el Programa?

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

¿Cómo inicia y cómo se desarrolla la planeación dentro del Programa?

¿Esta planeación (estratégica) es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?

¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica, es independiente de las ROP? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

¿De los procesos señalados la planeación incide en todos o hay alguno en el que no?

¿Existen particularidades en el Estado que orienten o reorienten las directrices señaladas por las Direcciones Generales?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño? Otros indicadores locales

Del año anterior a la fecha, ¿Cuál o cuáles considera que han sido las modificaciones más importantes en los instrumentos normativos (ROP)?

Difusión del programa

¿El área a su cargo tiene alguna incidencia en este proceso? ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa? ¿Cómo se enteran los sujetos de atención de la apertura de ventanillas?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

En el programa participan Sembradores que hablen alguna lengua indígena, si es así como fue la difusión, cómo es la comunicación con ellos

¿Qué mejoras ha identificado?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

Solicitud de Apoyos

¿Cómo participa el componente que atiende en este proceso? ¿Este proceso por medio del cual se solicita la afiliación o la entrega del apoyo es claro, imparcial y explícito?

¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

¿En dónde se realizan estas solicitudes? ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

¿Cuál es la dinámica de los apoyos adicionales, es decir, son parte de la planeación, o se van trabajando como van saliendo?

Selección de beneficiarios

¿Cómo participa el componente a su cargo en este proceso?

¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados? ¿Puede describirlos?

¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

¿Cuánto tiempo lleva este proceso de selección?

¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa? Por ejemplo, un padrón de beneficiarios. ¿Qué información integra dicho padrón?

¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

¿A la fecha existe información que no está disponible para la población? Si la respuesta es positiva ¿Por qué?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

Producción de bienes y/o servicios

¿Qué bienes o servicios tiene a su cargo el área de dirige?

Adecuar las siguientes preguntas, al componente

¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?

¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

Distribución y entrega de apoyos (directos, adicionales)

Adecuar las siguientes preguntas, al componente

¿Los apoyos llegan completos y en tiempo al punto de destino?

¿Existen especificaciones sobre la forma en que se distribuye el apoyo?, ¿son adecuadas estas especificaciones a lineamientos existentes?

¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?

¿Los medios de distribución se actualizan de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios? ¿existe un periodo para dicha actualización?

¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?

¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios? Duplicada

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Adecuar las siguientes preguntas, al componente

¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

Contraloría Social y satisfacción del usuario

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los apoyos que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?

¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

Tiempo, personal, recursos e infraestructura, ¿son suficientes?

Evolución de la mecánica operativa y ajustes por COVID-19

¿Cuáles han sido los principales obstáculos o retos a los que se han enfrentado por la pandemia por COVID-19?

¿Cómo han ajustado la operación del Programa derivado de la pandemia por COVID-19?

¿Les ha implicado gastos mayores en la operación del Programa?

¿Cuáles son las perspectivas sobre el proceso operativo del Programa?

Relación e integración entre los Programas Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos

En su opinión, ¿existe alguna relación entre los tres Programas?

Si la respuesta es positiva, ¿cómo es esta relación?

Si la respuesta es negativa, ¿considera que debe existir un vínculo entre los Programas?

¿En qué aspectos deberían vincularse?

¿Qué propone para hacer efectiva la interacción entre los tres Programas?

Participación de actores que participan en algunos procesos, pero que no forman parte de la estructura operativa del Programa

En su opinión, ¿cuál es el papel y la relevancia que tiene la SEDENA y su personal en la instalación de viveros y la proveeduría de planta para los beneficiarios del Programa?

En el mismo sentido, ¿cuál es el papel y la relevancia que tiene la participación de los Servidores de la Nación en la entrega de apoyos?

¿Identifica a otros actores que incidan en alguno de los procesos que se desarrollan en el Programa? De ser positiva su respuesta, ¿cuál es su papel y la relevancia de su participación?

¿existen mecanismos para la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas para la implementación del proceso?

¿cómo funcionan dichos mecanismos de coordinación?

Opiniones generales

¿Cuáles son las perspectivas sobre el proceso operativo del Programa?

¿Y sobre el componente en específico?

¿Desea agregar alguna información?

Gracias por su apoyo



**Evaluación de Procesos del Programa
Sembrando Vida**

Taller participativo: beneficiarios del Programa

Entidad federativa	
Municipio	
Región	
Lugar	Fecha
Tipo de actor	Beneficiarios
Tipo de instrumento	Taller participativo
Procesos a comentar	Solicitud de apoyos, producción de bienes o servicios, distribución de apoyos, entrega de apoyo, seguimiento y monitoreo, satisfacción de beneficiarios, el COVID-19 y las modificaciones realizadas en la operación del Programa

Nombre de el/la participante

Participante 1 _____

Participante 2 _____

Participante 3 _____

Participante 4 _____

Participante 5 _____

Participante 6 _____

Participante 7 _____

Información para el moderador

Tener presente que el tiempo máximo programado para la realización del grupo de enfoque es de 2 a 3 horas. De contar con una participación mayor a la esperada, deberá considerar la posibilidad de trabajar en subgrupos.

Antes de iniciar la sesión (tiempo estimado 10 minutos)

El personal de apoyo deberá:

- Verificar que se cuenta con el material solicitado para el desarrollo de la sesión.
- Organizar sillas y mesas en una posición que asegure el contacto visual con todos los participantes y facilite su participación.
- Pedir a los invitados se registren en lista de asistencia e identificar a cada uno con una etiqueta con su nombre.
- Solicitar a los asistentes lean la carta de consentimiento, y si están de acuerdo, la firmen.
- Solicitar a los participantes sus datos generales para anotarlos en el formato correspondiente.

Inicio de la sesión (tiempo estimado 10 minutos)

- El personal del Programa (facilitador o Coordinador territorial en el caso del PSV) da la bienvenida a los asistentes, agradece su participación y presenta al personal del CONEVAL y al equipo de evaluación, dejando el desarrollo de la sesión al moderador.
- El moderador realiza una presentación breve del equipo de evaluación.
- El moderador solicita a los asistentes (técnicos o productores) se presenten brevemente (nombre, de dónde vienen y expectativas de la sesión).
- El moderador describe los objetivos de la sesión, la forma como se planea alcanzarlos y lo que se espera del grupo de enfoque, de acuerdo con lo siguiente:

La Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyos al campo que desarrolla e CIESTAAM UACH tiene como **objetivo** realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los Programas Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos de cada Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Se busca contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa Sembrando Vida (o el que corresponda) lleva a cabo, considerando una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos, las posibles modificaciones en la gestión de los programas como respuesta a la pandemia por la COVID-19, así como la posible articulación operativa entre los programas señalados. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Para el logro de lo anterior se han desarrollado un conjunto de preguntas guía para cada uno de los procesos involucrados y los temas de interés asociados al COVID-19 y a la articulación entre programas.

Desarrollo de la sesión (tiempo estimado 2 horas)

Se inicia presentando el esquema general de procesos y se hacen las preguntas relacionadas con cada uno de ellos, para identificar en cuáles tienen participación y cuáles han sido las actividades realizadas.

El moderador, junto con el personal de apoyo, elabora las preguntas para iniciar el diálogo y toma nota de lo comentado por los asistentes (el equipo de evaluación decidirá si las preguntas irán acompañadas de alguna actividad o bien, si se plantean directamente a los asistentes).

Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo llevan participando en el Programa?
2. ¿Cómo se enteraron de la existencia del Programa Sembrando Vida de la Secretaría de Bienestar?
3. ¿Llenaron una solicitud para formar parte del programa?
 - a. En caso afirmativo, ¿dónde y con quién hicieron esta solicitud?
 - b. ¿Qué información y/o documentación les pidieron?
 - c. ¿Les fue fácil juntar esa documentación?
 - d. ¿Cuál fue el requisito más difícil de cumplir para poder incorporarse al programa? (¿cumplir con 2.5 hectáreas fue difícil).
5. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre el momento en que hicieron su solicitud y el momento en que fueron aceptadas/os como Sujetos de derecho del Programa?
6. ¿Ha tenido usted contacto con personal de la Secretaría de Bienestar?
 - a. ¿Alguna de estas personas lo ha entrevistado o preguntado sobre su grado de satisfacción?

7. ¿Qué tipos de apoyos reciben por parte del Programa Sembrando Vida?
 - a. Económico ¿Cuánto?
 - b. Plantas
 - c. Herramienta
 - d. Equipo
 - e. Capacitación
 - f. Otro
 8. ¿Qué opinan sobre estos apoyos?
 9. ¿Cómo les brindan la capacitación/asistencia técnica (en dónde, quién participa, qué actividades se realizan, con qué frecuencia)
 10. ¿Cuál es la utilidad de la capacitación para ustedes?
 11. En caso de que existan ¿Qué problemas hay con la capacitación/asistencia técnica?
¿Cómo podría mejorar?
 12. ¿Qué tan satisfechos se encuentran con la atención que reciben de los técnicos y facilitadores del Programa?
 13. ¿Cuál es su opinión de los apoyos que reciben?
¿Consideran que los apoyos son los que se requieren para hacer productiva su tierra?
- De acuerdo con el número de asistentes y las condiciones del lugar el siguiente bloque de Comisiones de la CAC se trabajará haciendo equipos por cada una de ellas, a fin de responder a lo siguiente:
14. ¿Forma parte de alguna comisión en la CAC?
¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza en la CAC?
Describe el proceso que sigue para desarrollar las funciones y actividades en su comisión
 15. ¿Usted se comprometió a elaborar y cumplir un programa de trabajo?
 - a. ¿Cómo informa del cumplimiento de sus compromisos?
 - b. ¿Sabe qué sucede si usted no cumple con sus compromisos?
 16. ¿Cuál es su opinión acerca del ahorro que se fomenta con el Programa?
¿Cómo llevan ustedes el control del ahorro que el Programa fomenta?
 17. ¿Qué tipo de información les proporciona el Programa sobre el ahorro que tienen?
 - a. ¿Conocen el Fondo de Bienestar? ¿En qué consiste?
 - b. ¿Cómo se les informó de la existencia de este fondo? ¿Qué tan útil es esta información?
 - c. ¿Se les informa sobre el monto de ahorro que han acumulado? ¿Con qué frecuencia?
 - d. ¿Saben qué sucede con este recurso en caso de darse de baja del Programa?
 - e. ¿Sabe qué hará con su ahorro?
 18. ¿Saben ustedes si pueden levantar una queja, comentario, recomendación sobre el Programa?
¿Para felicitar y reconocer el trabajo de las personas que trabajan en el Programa?
¿Ustedes mismos, o alguien que ustedes conocen ha levantado una queja acerca del programa?
 19. Si ustedes mismos o alguien hizo algún comentario o queja del Programa ¿Qué respuesta obtuvieron?
¿Cómo se dio la respuesta y en cuánto tiempo?
¿Qué opina de la atención y el tiempo de respuesta del Programa ante las quejas?
 20. ¿Cuáles son los aspectos de Sembrando Vida con los que están más satisfechos?
 21. ¿Cuáles son los aspectos de Sembrando Vida que se podrían mejorar y cómo?
 22. ¿Qué ajustes tuvo el proceso del Programa durante la pandemia por COVID-19?
 23. ¿Cómo le afectaron estos cambios en su solicitud y entrega del Apoyo?
 24. ¿Estos cambios le implicaron costos/gastos para usted?
 25. Si hubo efectos negativos ¿Ya se ha mejorado esta situación?
 26. ¿Qué propondría para mejorar el proceso?

Se solicitará a los asistentes presentar los resultados del trabajo en equipo y en plenaria se verificarán los vacíos que hayan quedado en los trabajos en equipo y en las exposiciones

Cierre de la sesión (tiempo estimado 15 minutos)

- El moderador recapitula los objetivos y resume los logros, resultados y productos de la sesión.
- Enfatiza en el uso que se le dará a la información.
- Solicita a los asistentes comenten la experiencia, ¿fue útil, se lograron los objetivos, tuvo algún aprendizaje sobre el Programa o pudo precisar su papel en algunos procesos?
- Consulta a los participantes sobre aspectos de mejora de la sesión.

12.12. Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	Universidad Autónoma Chapingo
Nombre del coordinador de la evaluación:	Dr. Norman Aguilar Gallegos
Nombres de los principales colaboradores:	Dr. Enrique Genaro Martínez González Dra. Zady Franscellia de San José Vargas Espíndola Dra. María Guadalupe González Ramírez M.C. Adriana Yaomy Lucio Mendiola M.C. Horacio Reyes Gómez Dr. Jorge Aguilar Ávila
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección Ejecutiva de Análisis de Gasto Federalizado
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Mtra. Karina Barrios Sánchez
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Contrato cerrado para la prestación del servicio del Proyecto denominado Evaluación de Procesos a tres Programas prioritarios de apoyo al campo
Costo total de la evaluación por la evaluación a los 3 Programas Prioritarios de Apoyos al campo:	\$3,977,640.00 (Tres millones novecientos setenta y siete mil seiscientos cuarenta pesos 00/100 M.N.)
Fuente de financiamiento:	Partida presupuestal 33501 "Estudios e investigaciones"