

Evaluación Participativa del Programa para el
Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado,
Ejercicio Fiscal 2023

Informe Final

Diciembre de 2024



DIRECTORIO

Gobierno del Estado de Chihuahua

Mtra. María Eugenia Campos Galván
Gobernadora Constitucional del Estado de Chihuahua

Mtro. José de Jesús Granillo Vázquez
Titular de la Secretaría de Hacienda

Mtro. Mauro Parada Muñoz
Titular de la Secretaría de Desarrollo Rural

Unidad Técnica de Evaluación de la Secretaría de Hacienda

C.P. Valeria Blanco Manzano
Coordinadora de Presupuesto Basado en Resultados

Ing. Ricardo Antonio Chávez Ramírez
Asesor Técnico de la Coordinación de Presupuesto Basado en Resultados

Mtro. Francisco Javier Talamantes Carrasco
Jefe del Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación

Equipo Técnico de la Secretaría de Desarrollo Rural

Mtra. Priscila Gabriela Contreras García
Directora de Planeación

Mtro. Aldo Piceno Román
Jefe del Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística

Lic. Elma Carrillo Lugo
Personal Especializado del Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística

Patricia Gloria Jurado Alonso
Directora de Agronegocios

Lic. Ulises Alejandro Galicia Arias
Director del Departamento de Agroindustria

Contacto:

Coordinación de Presupuesto Basado en Resultados
Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua
Tel. (614) 4293300 extensión 12472
Dirección de Planeación
de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua
Tel (614) 4293300 extensión 12587

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

APE	Administración Pública Estatal
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
C01	Componente 01 del programa
C02	Componente 02 del programa
C03	Componente 03 del programa
C04	Componente 04 del programa
CSF	Constancia de Situación Fiscal
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOFAE	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado
ICHMUJERES	Instituto Chihuahuense de las Mujeres
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ITE	Instancia Técnica Evaluadora Externa
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología del Marco Lógico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PAE	Programa Anual de Evaluación
PBR	Presupuesto Basado en Resultados
PEG	Perspectiva de Género
PFAVA	Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado
PND	Programa Nacional de Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

PP	Programa Presupuestario
ROP	Reglas de Operación
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SDHyBC	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua
SDR	Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Chihuahua
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SFP	Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua
SGG	Secretaría General de Gobierno del Estado de Chihuahua
SH	Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SIDE	Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua
TDR	Términos de Referencia de la Evaluación Participativa
UIG	Unidad de Igualdad de Género
UPP	Unidad de Producción Pecuaria
UTE	Unidad Técnica de Evaluación

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN.....	11
Marco institucional, normativo y contextual en el que se realiza la evaluación	11
Información básica sobre la intervención evaluada y principales aspectos	13
Actores relacionados con la evaluación y su uso potencial.....	17
Descripción de la estructura y contenidos centrales del informe	18
ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN.....	20
Contexto general de la intervención y cambios producidos en el tiempo	20
Contribución del programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Nacionales y Estatales	23
Problema o necesidad que origina la intervención	25
Lógica causal de la intervención.....	26
Actores claves de la intervención y su participación normativa y práctica-funcional en el programa	28
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	34
Objetivo General:.....	34
Objetivos Específicos:.....	34
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	34
Levantamiento de los datos.....	35
Análisis de datos.....	39
Matriz de evaluación ajustada.....	39
Principales limitaciones del proceso de evaluación y la metodología empleada, así como sus implicaciones para el logro del objetivo de la evaluación.....	43
Cronograma de actividades de la evaluación	43
HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN POR PREGUNTA Y TEMAS DE ANÁLISIS	44
Pregunta 1. ¿Existe un mecanismo establecido para recibir retroalimentación por parte de las posibles personas beneficiarias (población objetivo), así como de la población atendida (beneficiaria) hacia el contenido de las Reglas de Operación y/o Convocatorias?	44

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Pregunta 2. ¿En qué medida la estrategia de difusión actual del programa está siendo eficiente para alcanzar objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso de las posibles personas beneficiarias físicas o morales?.....	60
Pregunta 3. ¿Cómo se verifica que el apoyo otorgado a las y los productores beneficiados tenga un impacto significativo en contribuir con el desarrollo del proyecto?.....	81
Pregunta 4. ¿Cómo perciben las y los productores beneficiarios de los procesos realizados por las Unidades Responsables del programa desde el inicio del trámite del apoyo hasta la entrega de este?.....	88
Pregunta 5. ¿En qué medida los apoyos y/o modalidades que oferta el programa tienen la capacidad de ajustarse a las necesidades y el contexto de las poblaciones beneficiarias? ...	115
Pregunta 6. ¿En qué medida el diseño y procesos de implementación del Programa reconocen los factores que pueden incidir en la participación de mujeres y con ello promover la equidad de género que se establecen sus ROP?.....	137
FODA CON RECOMENDACIONES POR PREGUNTA DE EVALUACIÓN	156
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (RECOMENDACIONES POR TEMA DE ANÁLISIS)	176
CONCLUSIONES	207
Conclusiones específicas.....	207
Conclusión general.....	215
LECCIONES APRENDIDAS	217
CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	218
ANEXOS.....	223
Anexo 1. Formato para la Difusión de los Resultados de la Evaluación	223
Anexo 2. Instrumentos de recopilación de datos utilizados	229
Anexo 3. Lista de personas y grupos entrevistados/consultadas y lugares visitados	244
Anexo 4. Listas de documentos revisados.....	248
Anexo 5. Fotografías de actividades participativas y trabajo de campo.....	250

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) operado por la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua del ejercicio fiscal 2023 tiene el propósito de valorar la coherencia con su objetivo de impulsar el desarrollo del sector agroindustrial mediante el apoyo a la comercialización y la generación de valor agregado en los productos del estado, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto generado en la comunidad, la percepción de los actores involucrados y su sostenibilidad a largo plazo, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer la implementación futura de la intervención pública.

El PFAVA se estructura en cuatro componentes principales: C01 Eventos y Exposiciones: Apoyo económico y en especie para la participación de productores en ferias, exposiciones y eventos comerciales; C02 Estudios y Diagnósticos: Financiamiento de estudios y diagnósticos para identificar oportunidades de mercado, mejorar la calidad de los productos y fortalecer la gestión empresarial; C03 Mecanismos de Inteligencia Comercial y Desarrollo de Capacidades: Implementación de mecanismos para la obtención y análisis de información de mercados, así como capacitación en temas de comercialización, finanzas e inteligencia comercial; y C04 Proyectos de Agronegocios: Apoyo económico para la adquisición de maquinaria, equipo e insumos para proyectos que generen valor agregado en los productos agropecuarios.

Principales Hallazgos

La evaluación del PFAVA 2023 ha revelado una serie de fortalezas, así como áreas de oportunidad que requieren atención para mejorar su eficiencia e impacto. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

Fortalezas:

- + Interés por la mejora: Se identifica un gran interés por parte de los actores estratégicos del programa en mejorar su diseño e implementación.
- + Hay un ecosistema en el estado de Chihuahua conformado por organizaciones de productores, centros de investigación, iniciativa privada y sociedad civil organizada que tiene una agenda activa en la generación de conocimiento e innovación en el sector de los agronegocios vinculada a la agenda de la Secretaría de Desarrollo Rural.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

- + Las poblaciones beneficiarias muestran confianza y perciben apertura de las personas responsables del Programa para establecer contacto con ellas en caso de dudas o comentarios relacionados con los procesos.
- + Percepción positiva de los procesos del Programa por parte de las poblaciones beneficiarias, considerándolos accesibles y funcionales, especialmente en los casos de los componentes C01 y C04.

Debilidades:

- Difusión limitada: La estrategia de difusión actual es limitada, especialmente en zonas rurales con baja conectividad, lo que restringe el alcance del programa.
- Capacitación insuficiente: La capacitación brindada a los productores es insuficiente para atender las necesidades de gestión empresarial, comercialización e inteligencia comercial.
- Falta de información estadística: No se cuenta con información estadística robusta y actualizada sobre el sector agroindustrial, lo que dificulta la toma de decisiones y la focalización de las intervenciones.
- Débil incorporación de la perspectiva de género: La perspectiva de género no se ha incorporado de manera integral y efectiva en el diseño y la operación del programa.
- Limitada medición de impacto: El programa no cuenta con mecanismos adecuados para medir el impacto de los apoyos otorgados en términos económicos, productivos y de comercialización.
- Cuellos de botella administrativos: La acumulación de solicitudes en periodos cortos genera cuellos de botella en los procesos administrativos, lo que retrasa la entrega de apoyos.
- Esquema de reembolso: El esquema de reembolso limita la participación de productores con baja capacidad financiera, ya que deben adelantar recursos para acceder al apoyo.
- Complejidad de la comprobación: Los requisitos de comprobación de los recursos son complejos para algunos beneficiarios, especialmente aquellos con poca experiencia en gestión administrativa.

Principales Recomendaciones

A partir de los hallazgos de la evaluación, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer el PFAVA 2023:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Difusión y comunicación:

- ⇒ Diversificar los canales de difusión que incluya espacios a los que recurren las y los productores como oficinas de recaudación, escuelas, oficinas de gobierno, además de las estrategias digitales, medios tradicionales y la participación de actores locales como asociaciones de productores y enlaces municipales.
- ⇒ Diseñar una estrategia de comunicación integral que transmita de manera clara y accesible los objetivos, requisitos y beneficios del programa.

Capacitación:

- ⇒ Fortalecer la capacitación de los productores en áreas clave como gestión empresarial, comercialización, finanzas e inteligencia comercial.
- ⇒ Ampliar la duración y el alcance de las capacitaciones, adaptándolas a las necesidades y al nivel de conocimiento de los productores.

Información estadística:

- ⇒ Desarrollar un sistema de información estadística que permita recopilar y analizar datos relevantes sobre el sector agroindustrial, incluyendo un padrón de productores, un directorio de empresas y estadísticas sobre producción, comercialización y acceso a mercados.

Perspectiva de género:

- ⇒ Incorporar de manera integral la perspectiva de género en el diseño, la implementación y la evaluación del programa, considerando las necesidades y los roles diferenciados de hombres y mujeres.
- ⇒ Capacitar al funcionariado en temas de género y desarrollar mecanismos para promover la participación de mujeres en el programa.

Medición de impacto:

- ⇒ Implementar un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el impacto real del programa en términos económicos, productivos y de comercialización.
- ⇒ Definir indicadores que capturen no solo el número de beneficiarios, sino también cambios en la productividad, las ventas, el acceso a mercados, la generación de valor agregado y el bienestar de las comunidades.

Optimización de procesos:

- ⇒ Simplificar los procesos administrativos, implementando sistemas digitales de gestión para agilizar la recepción, evaluación y aprobación de solicitudes.
- ⇒ Evaluar la posibilidad de descentralizar la recepción de solicitudes, involucrando a los enlaces municipales en la revisión preliminar de documentación.
- ⇒ Flexibilizar el esquema de reembolso, explorando alternativas que faciliten la participación de productores con baja capacidad financiera.

Como conclusión general, la evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 muestra un panorama que incluye aspectos positivos y áreas de mejora significativas para fortalecer el programa y maximizar su impacto. Con respecto a los primeros, se puede resaltar una percepción favorable en donde la mayoría de las personas beneficiarias perciben positivamente el programa y sus procesos, destacando la accesibilidad y la funcionalidad de los componentes. A pesar de la falta de indicadores de resultados y/o impactos del Programa, los resultados de la encuesta estadísticamente representativa y testimonios de las personas beneficiarias sugieren un impacto positivo en la comercialización de sus productos, incluyendo un aumento en las ventas y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

El rol clave de los residentes de campo en cuanto a la difusión del programa, la asesoría a las personas solicitantes y el seguimiento de los proyectos, su cercanía con las comunidades y su conocimiento del contexto local son fortalezas importantes del programa, pero se requiere de una estrategia de capacitación y acompañamiento sistemático de su trabajo para que sus prácticas puedan lograr una homologación eficaz con un monitoreo constante de su desempeño.

Las principales áreas de mejora que se deben atender se relacionan con la institucionalización y registro de los mecanismos de retroalimentación, fortalecimiento de las estrategias de la difusión y el alcance territorial, el establecimiento de una ruta de medición del impacto del programa en términos económicos, productivos y de comercialización, así como transversalizar la PEG en todas las etapas del programa.

INTRODUCCIÓN

Marco institucional, normativo y contextual en el que se realiza la evaluación

Como parte de los esfuerzos del Gobierno del Estado de Chihuahua para promover una cultura organizacional vinculada a un modelo de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), se encuentra el Programa Anual de Evaluación 2024 para Fondos y Programas Presupuestarios Estatal y de Gasto Federalizado del Gobierno del Estado de Chihuahua (PAE 2024), que incluye la Evaluación Participativa del Programa Presupuestario 2F012C1 “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023”, conocido por su siglas como PFAVA.

Un punto de referencia muy importante es la definición del propio PAE sobre el tipo de evaluación participativa que la describe como el “proceso sistemático y sistémico que, sin perder rigurosidad metodológica, genera espacios de confianza y horizontalidad propicios para que la multiplicidad de actores implicados en una política y su problemática, tomen decisiones sobre el tipo y los alcances de una evaluación, así como sobre las mejoras a las intervenciones públicas evaluadas, generando información más pertinente y de mayor utilidad, incrementando la apropiación y el uso de resultados”.

Del mismo modo, el proceso de evaluación externa considera el contexto del programa público estatal, en este caso operado por la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR) que tiene entre los asuntos bajo su responsabilidad, de acuerdo con el artículo 32 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua, “fomentar las actividades agrícolas, ganaderas, frutícolas y forestales, promoviendo el crédito, la organización, los seguros y la tecnificación en coordinación con las dependencias federales, municipales y los sectores social y privado”; así como “promover y apoyar el desarrollo de empresas industrializadoras de productos agrícolas, pecuarios y frutícolas, preferentemente en las zonas rurales de la Entidad, con el fin de impulsar la creación de empleos y contribuir al arraigo de la población”.

Mayor relevancia cobra esta evaluación de tipo participativa, si se considera que este es un ejercicio inédito, realizado por primera vez en la Administración Pública Estatal (APE) de Chihuahua a un programa productivo y/o social, siendo la SDR la dependencia pionera en esta experiencia participativa, en donde desde la etapa de “planear” (primera etapa de una evaluación) se realizaron talleres con poblaciones beneficiarias del programa, para generar los insumos colectivos que permitieran la elaboración de los Términos de Referencia (TDR) para la contratación de la evaluación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Dicho proceso comenzó a partir de una convocatoria que organizó la Secretaría de Hacienda (SH) de la entidad, para que las dependencias de la APE postularan el programa presupuestario de interés público con las condiciones necesarias para ser evaluado participativamente, a través de un mecanismo dinámico y sencillo (la grabación de un video). Después de un proceso de revisión de las postulaciones en el que se verificó que cumplieran con los criterios de valoración solicitados, se determinó cual sería el programa presupuestario seleccionado.

A este respecto, las autoridades de la SDR sensibilizadas por la SH sobre la importancia y características de este tipo de evaluación, determinaron que en esta evaluación participativa la Instancia Técnica Evaluadora Externa (ITE) comenzaría a intervenir a partir de la etapa del “hacer”, es decir, posterior a la elaboración de los TDR, y en la ejecución de la propia evaluación, implementando para ello una estrategia metodológica que integrara la participación de los diferentes actores implicados: el funcionariado, las personas operadoras y las poblaciones beneficiarias del programa.

De esta forma, la evaluación participativa al “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023” comenzó formalmente con la participación del equipo evaluador el 10 de octubre de 2024 con la firma del contrato, siendo el 2 de octubre la fecha en la que se llevó a cabo de manera virtual la reunión inicial para dar arranque a los trabajos. El objetivo de esta sesión fue precisar aspectos adicionales al documento de los TDR, el cual contiene las bases y los criterios para el desarrollo de la evaluación, así como presentar al equipo evaluador externo (ITE), acordar colaborativamente el abordaje metodológico de la evaluación, establecer en conjunto el cronograma de actividades y entrega de los productos, y solicitar la información inicial necesaria para comenzar a desarrollar la parte de la investigación documental.

En dicha reunión participaron la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por la Coordinación de Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (Coordinación PBRSED), adscrita a la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda (SH) del Estado de Chihuahua, la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR) del Estado de Chihuahua como entidad responsable con la representación de la Dirección de Agronegocios, que es la oficina que funge como la instancia ejecutora del programa, así como la Dirección de Planeación de la Secretaría, y la Instancia Técnica Evaluadora Externa (ITE) integrada por el equipo evaluador.

Información básica sobre la intervención evaluada y principales aspectos

De acuerdo con el artículo 2 de las ROP¹ del “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado” identificado con la clave presupuestaria 2F012C1 en el ejercicio fiscal de 2023, su objetivo general es “brindar apoyo a las personas productoras del sector rural del Estado, específicamente aquellas dedicadas a actividades productivas primarias y/o actividades agroindustriales para mejorar las condiciones en la comercialización de sus productos, a fin de lograr un entorno económico competitivo en el sector primario y agroindustrial que fomente la integración de cadenas productivas con productos de valor agregado de acuerdo a las regiones del Estado impulsando la comercialización y posicionamiento en nuevos mercados”.

Con este fin, el programa incluye cuatro componentes, cada uno con un objetivo específico que se cubre a través de distintas modalidades, tipos de apoyo y montos. En términos generales, en lo que respecta al componente C01, se otorgan espacios y/o apoyos económicos para participar en eventos del ámbito local, nacional e internacional en donde las personas productoras y comerciantes del sector agroindustrial promueven y comercializan sus productos.

El componente C02 destina recurso económico para apoyar la realización de estudios y/o diagnósticos que permitan escalar proyectos para generar mayor impacto, por ejemplo, la realización de proyectos ejecutivos a través de los cuales se identifica la viabilidad de construir un rastro, o de invertir en sectores específicos que resulten estratégicos, entre otros.

Por medio del componente C03 se otorgan apoyos económicos para fomentar acciones de comercialización, como por ejemplo la creación de directorios de empresas exportadoras, campañas de promoción comercial por sistema-producto, equipamiento de tiendas de productos regionales, y también se apoyan proyectos que contemplan servicios de capacitación dirigidos a comercializar y/o generar valor agregado de los productos agroindustriales.

Finalmente, en el componente C04 los apoyos económicos que se entregan se formalizan previamente a través de la celebración de un convenio celebrado entre la Secretaría y las personas físicas solicitantes que resulten seleccionadas de acuerdo con los requisitos, para la

¹ Publicadas el 5 de abril de 2023 en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

compra de equipamiento, maquinaria y herramientas que les permitan transformar sus productos primarios para generar y/o aumentar su valor agregado. Dentro de este componente también está incluido un destino de gasto para el apoyo a los rastros y centros de matanza, debido a que Chihuahua es el primer estado exportador de ganado de pie, y por lo tanto existe un gran potencial para mejorar las condiciones sanitarias de las personas productoras del estado. Es en general, en este componente en donde se concentra la mayor cantidad de población beneficiaria del programa, junto con el componente C01 de eventos.

Por lo anterior se puede concluir que mientras los componentes C01, C02 y C03 abonan a la comercialización de los productos agroindustriales, el componente C04 está más vinculado al propósito de aumentar el valor agregado de los productos primarios y/o agroindustriales, motivo por el cual, en la práctica, según lo manifestado por las personas operadoras el programa enfoca más sus esfuerzos de difusión en este componente.

Tabla 1. Descripción de los cuatro componentes del Programa.

Componente	Objetivo específico	Modalidad	Tipo	Monto
C01. Eventos, exposiciones, congresos, convenciones y encuentros de agronegocios	Otorgar apoyos con el objetivo de generar espacios para promover y/o comercializar productos relacionados con las actividades económicas del sector rural.	Participación directa de la SDR en eventos propios u organizados por terceros	Especie	1 (un) espacio por persona beneficiaria por evento.
		Participación directa de la persona productora	Económico	Monto máximo de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) por evento para personas físicas.
		Apoyo directo a la persona productora y/u organizadora para la realización del evento	Económico	Monto máximo de \$1'000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M.N.) por evento para personas morales.
C02. Apoyos económicos para estudios y/o diagnósticos	Otorgar apoyos económicos para realizar estudios y/o diagnósticos con la finalidad de promover el desarrollo y crecimiento del sector agroindustrial que generen información que permita llevar a cabo proyectos de impacto local, estatal, nacional e internacional	Única	Económico	Monto máximo de \$1'000.000.00 (Un millón de pesos 00/100 m.n.) por proyecto por ejercicio fiscal.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Componente	Objetivo específico	Modalidad	Tipo	Monto
	a través de la formalización de convenios con organizaciones e instituciones públicas, privadas, sociales y académicas.			
C03. Mecanismos de inteligencia comercial y para el desarrollo de capacidades	Generar acciones mediante la formalización de convenios con organizaciones e instituciones públicas, privadas, sociales y académicas para fomentar la comercialización y el valor agregado, así como apoyos para servicios de capacitación y/o asesoría técnica con el mismo objetivo de fomento para las personas físicas y morales dedicadas a actividades relacionadas con actividades económicas del sector rural.	Convenios de inteligencia comercial	Económico.	Monto máximo de \$1'000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M.N.) por proyecto por ejercicio fiscal.
		Apoyo para servicios de capacitación y/o asesoría técnica	Económico	Monto máximo de \$150,000.00 (ciento cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) por proyecto de capacitación.
C04. Proyectos de agronegocios	Otorgar apoyos a través de la formalización de convenios con las personas beneficiarias para generar soluciones y/o fortalecer las actividades económicas del sector rural a través de equipo, maquinaria, herramientas, servicios y mecanismos para fomentar el desarrollo y crecimiento de estas actividades, así como su vinculación con la dinámica comercial a partir de proyectos de interés institucional y los que sean presentados por las personas del sector primario y agroindustrial.	Proyectos colectivos	Económico	Monto máximo de \$1'000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M.N.) por proyecto para personas morales, en beneficio de asociaciones, agrupaciones y/o sociedades de personas dedicadas a actividades económicas del sector rural, por ejercicio fiscal.
		Proyectos individuales	Económico	Monto máximo de \$40,000.00 (cuarenta mil pesos 00/100 M.N.) por proyecto por ejercicio fiscal para personas físicas

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Componente	Objetivo específico	Modalidad	Tipo	Monto
				preferentemente mujeres.
		Proyectos para mejoramiento de rastros	Económico	50% (cincuenta por ciento) de la inversión total con un monto máximo de \$1'000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M.N.) por proyecto. Para rastros TIF, rastros municipales, centro de matanza y establecimientos de sacrificio.

Fuente: Reglas de Operación del programa consultadas en: <https://chihuahua.gob.mx/programas-2023#pfava>

Con base en los TDR de la evaluación, la propuesta técnica presentada por la ITE y los acuerdos generados en la reunión inicial, los principales elementos del alcance de la evaluación participativa al “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023”, quedaron definidos como a continuación se presentan en la siguiente figura. En la cual se puede observar que a las cinco dimensiones originales de análisis se sumó una sexta para valorar la equidad de género del programa, la cual no estaba incluida en el planteamiento de los TDR.

Figura 1. Alcance de la evaluación participativa del programa.

Temporalidad	Espacialidad	Población	Unidad de estudio	Dimensiones
<ul style="list-style-type: none"> De enero de 2023 a diciembre de 2023 	<ul style="list-style-type: none"> El programa tiene una cobertura geográfica en todos los municipios del Estado de Chihuahua 	<ul style="list-style-type: none"> Personas productoras del sector primario y agroindustrial que presentan una deficiente comercialización de sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficiarios del programa en cada uno de sus componentes 	<ul style="list-style-type: none"> Coherencia Eficiencia Impacto Percepción Sostenibilidad + Equidad de Género

Fuente: TDR 2024 para la Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, y Propuesta Técnica presentada por la ITE.

Actores relacionados con la evaluación y su uso potencial

De acuerdo con los TDR, la siguiente tabla resume a los actores estratégicos relacionados con la evaluación y el uso potencial que en función de sus atribuciones y roles, se establece le deberán dar a los resultados obtenidos; en donde se destaca la participación del equipo de trabajo ampliado, grupo conformado por funcionariado público de la SDR y de la SH que toman decisiones sobre el programa y con perfiles técnicos, así como poblaciones beneficiarias de los diferentes componentes del programa, incluidas asociaciones, consejos, cámaras, comités, uniones estatales, regionales y municipales de personas productoras (personas morales) y también personas físicas que participaron desde la planeación de la evaluación.

Tabla 2. Actores relacionados con la evaluación y uso potencial establecido de sus resultados.

Clasificación	Actor	Uso potencial de la evaluación
Tomadores de decisiones políticas	Secretario de Desarrollo Rural	Toma de decisiones y argumentos para justificar la asignación de recursos e implementación de acciones de mejora al programa.
	Dirección de Agronegocios de la SDR	Identificación de oportunidades para mejorar la eficacia y eficiencia del programa y sus ROP.
	Departamento de Agroindustria de la SDR	Implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora establecidas.
	Departamento de Comercialización de la SDR	Implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora establecidas.
	Dirección de Planeación de la SDR	Identificación de oportunidades de mejora en la información plasmada en los diferentes instrumentos de planeación y seguimiento al programa.
	Departamento de Coordinación de Residentes de SDR	Identificación de oportunidades para mejorar la atención hacia las personas solicitantes y/o beneficiarias del programa.
	Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística de SDR	Identificación de oportunidades para mejorar la planeación, evaluación y estadística del programa.
	Coordinación de PBRSED de la SH	Coordina el proceso evaluativo desde la integración del PAE, seguimiento al cronograma y sus actividades, y la revisión de los productos de la evaluación para garantizar que estos productos permitan la identificación e implementación de áreas de mejora al programa.
Personas beneficiarias (directas e indirectas)	Representantes de empresas y/o productores	Mejorar el programa, conocer sus resultados y el uso de los recursos públicos. Sensibilizarse de la importancia del buen uso del apoyo y de su relevancia.
	Empresas y/o productores	

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Clasificación	Actor	Uso potencial de la evaluación
Equipo de trabajo ampliado	Compuesto por un grupo de 20 a 30 personas entre funcionarios tomadores de decisiones políticas y técnicos de la SDR y de la Coordinación de PBRSED de la SH, y personas beneficiarias del programa como usuarios, asociaciones de productores, representantes de la sociedad civil, etc.	Equipo encargado de diseñar las preguntas de evaluación, validar los TDR, analizar las recomendaciones y dar seguimiento a la agenda de mejora para: Mejorar el programa, conocer sus resultados y el uso de los recursos públicos, así como sensibilizarse de la importancia del buen uso del apoyo y de su relevancia.

Fuente: TDR 2024 para la Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado.

Descripción de la estructura y contenidos centrales del informe

La estructura temática y contenidos centrales del presente informe se integran en un capítulo que muestra los hallazgos obtenidos para cada una de las seis preguntas de evaluación, las cuales contienen un desarrollo del tipo descriptivo-explicativo en cada uno de sus temas de análisis y al igual que las técnicas de recolección, actores, documentos e instrumentos aplicados fueron enriquecidos colaborativamente en el primer taller realizado el 23 de octubre de 2024, con el equipo de trabajo ampliado de la evaluación.

En el primer taller de la etapa de ejecución, se decidieron aspectos metodológicos y de contenido de los instrumentos originales del Plan de Evaluación, directamente con el equipo ampliado de la evaluación, el cual está integrado por las personas productoras de diversos sistemas-producto, organizaciones y organismos de representación empresarial relacionados con el sector productivo agrícola y agroindustrial, y por el funcionariado público relacionado con el programa, dando como resultado un Plan de Evaluación mejorado que se generó de forma participativa con población beneficiaria del programa.

De esta forma, para la pregunta 1 cuya dimensión de evaluación es la coherencia, se responde si el programa cuenta con un mecanismo para recibir retroalimentación por parte de la población potencial, objetivo y atendida; mismos que se describen en cuanto a sus características, se identifican los obstáculos que existen para realizar cambios al programa una vez que está en operación, se indaga sobre la participación de las personas residentes, y se investiga si las diferentes poblaciones de interés comprenden las ROP del programa.

En la pregunta 2, que atiende a la dimensión de eficiencia, se contesta si la estrategia de difusión actual de programa está siendo eficiente para alcanzar sus objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso de las posibles personas beneficiarias; se identifica el alcance y la cobertura del programa en las diferentes regiones del Estado; se identifican los medios

utilizados en la estrategia de cobertura y su pertinencia; y se valora si la difusión se hace de manera oportuna para que las poblaciones potenciales accedan con tiempo suficiente para participar en las convocatorias.

Por lo que toca a la pregunta 3, guiada por la dimensión de impacto, se revisa la forma en la que se verifica si el apoyo otorgado a las y los productores tiene un impacto significativo en contribuir al desarrollo de sus proyectos; valorando los impactos en términos económicos, productivos, de comercialización y de competitividad; y se indaga también si a partir de su incorporación al programa las poblaciones atendidas han tenido incrementos en las ventas de sus productos, aumentado sus márgenes de ganancia, cerrado contratos y/o generado empleos a raíz de su participación en el programa.

En cuanto a la pregunta 4, cuya dimensión de evaluación es la percepción, se indagan las valoraciones que las personas productoras beneficiarias del programa tienen acerca de los principales procesos realizados por las unidades responsables tales como: la accesibilidad para participar en el programa, el tiempo para la resolución de los trámites, la pertinencia de los medios de entrega, la pertinencia de los formatos utilizados, la pertinencia de los documentos solicitados para la comprobación del recurso, la pertinencia de los tiempos para entregar la comprobación, la pertinencia del lenguaje ciudadano de las ROP y sus formatos, la disponibilidad de información sobre la cobertura del programa, la verificación de proyectos presentados por las poblaciones de personas productoras, así como el involucramiento de las personas que fungen como enlaces municipales.

Para la pregunta 5, que atiende la dimensión de sostenibilidad, se determina si los apoyos que ofrece el programa tienen la capacidad de ajustarse a las necesidades y al contexto de las poblaciones beneficiarias en cuanto a: factibilidad de ajuste y/o modificación a sus ROP, los mecanismos que se utilizan para el seguimiento de objetivos, las razones por las que los proyectos productivos fracasan, se rescatan las buenas y malas prácticas de las personas productoras del sector primario de Chihuahua, y se determina la efectividad que tienen los apoyos otorgados para atender las necesidades de pequeños, medianos y grandes productoras y productores, así como las características de distintas regiones del Estado de Chihuahua y sus sistemas-producto.

Finalmente, en la pregunta 6 que atiende la dimensión de equidad de género, se valora si el diseño y los procesos de implementación del programa reconocen los factores que pueden incidir en la participación de las mujeres y con ello promover la equidad de género que se enuncia en sus ROP. Con ese propósito, se investiga y determina si existen aspectos explícitos

que reflejen la incorporación de la perspectiva de género (PEG) en los criterios de elegibilidad correspondientes a cada uno de los cuatro componentes del Programa; se identifican los factores que facilitan u obstaculizan la participación de las mujeres en los procesos de difusión, recepción y validación de documentación, entrega de apoyos y requisitos de comprobación; y se revisa si se está retroalimentando la PEG para la mejora continua.

ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN

Contexto general de la intervención y cambios producidos en el tiempo

De acuerdo con lo manifestado en las entrevistas por las autoridades que operan la intervención, el “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado” implementado por primera vez con ese nombre en el año 2023 por la SDR, tiene su antecedente inmediato en el extinto “Programa Instrumentación de Esquemas de Formación Emprendedora de Agronegocios” implementado en los ejercicios fiscales 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022; el cual, aunque también se integraba de los mismos cuatro componentes, según los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, antes de 2023 solo destinaba recursos para el componente C01 de eventos para el ámbito local, motivo por el cual prácticamente no tenía personas beneficiarias en los demás componentes.

En cuanto a su financiamiento, la siguiente tabla resume la evolución de los recursos fiscales del orden estatal y federal con los que el programa ha operado desde el año 2020 y hasta lo que va de septiembre de 2024. Se observa que en los primeros años de operación del PFAVA, específicamente de 2020 a 2021 hubo un retroceso de -22.87% en su presupuesto; sin embargo, de 2021 a 2022 aumentó significativamente en 134.65%; mientras que de 2022 a 2023 pasó de 9.3 mdp a 41.5 mdp, lo cual representó un incremento del orden del 346.77%, el máximo en todo el periodo de estudio.

Estas cifras indican que en general la evolución en la asignación de los recursos del programa ha sido positiva, ya que en 2020 comenzó a operar con poco más de 5 mdp, y para 2023 ya disponía de 41.5 mdp, aumentando esta cifra en 20.43% en lo que va del 2024.

Tabla 3. Evolución anual del presupuesto del programa durante el periodo 2022-2024.

Ejercicio Fiscal	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Incremento anual
2020	\$6´131,043.00	\$5´144,181.00	
2021	\$4´228,141.63	\$3´967,528.20	-22.87%

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Ejercicio Fiscal	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Incremento anual
2022	\$3´921,148.74	\$9´309,754.92	134.65%
2023	\$3´405,540.00	\$41´593,135.02	346.77%
2024	\$3´431,817.42	\$50´091,281.22	20.43%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Coordinación de PBRSED de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.

* Lo referente al ejercicio 2024 es información al cierre del mes de septiembre de 2024.

Esa evolución positiva en cuanto a su financiamiento se ha visto correspondida también en su diseño. Con base en el comparativo de las ROP del año 2022 y 2023, los cambios más representativos de este programa parecen situarse en un nuevo enfoque dado desde el nuevo nombre de la intervención. Mientras que en 2022 se buscaba mejorar la comercialización de las y los productores del Estado a través de cuatro componentes de apoyo diseñados para ese fin, para 2023 se enfatiza en la necesidad de que además de mejorar la comercialización se genere y/o aumente el valor agregado de la producción en las personas productoras del sector primario y agroindustrial, mediante su transformación en nuevos productos que sean del interés de los consumidores, así como lograr su posicionamiento en nuevos mercados del ámbito internacional, nacional y local.

Asimismo, sus cuatro componentes, aunque en esencia siguen siendo los mismos, a partir de 2023 ya todos cuentan con recursos, lo cual se refleja en su padrón de beneficiarios que muestra personas físicas o morales destinatarias en todos los componentes, a pesar de una concentración más evidente en los C01 y C04. Los componentes se han fortalecido por medio de más modalidades de apoyo, diferenciando entre aquellos dirigidos a las personas físicas (C01 eventos del ámbito local y componente C04) y los diseñados exclusivamente para personas morales (componentes C01 eventos del ámbito nacional e internacional, C02 y C03), con montos máximos significativamente mayores gracias al aumento sostenido de su presupuesto.

Como ya se mencionó, el “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado” fue implementado por primera vez con ese nombre en el año 2023 por la SDR, por conducto de la Dirección de Agronegocios, la cual a su vez en la práctica lo opera directamente a través del Departamento de Agroindustria. Dentro de la oferta programática de la Secretaría este programa productivo sobresale actualmente por ser uno de los que cuenta con mayores fondos estatales.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Como se observa en la siguiente tabla, de los 13 programas presupuestarios (PP) a cargo de la SDR en 2023, el “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado” fue el séptimo con el mayor presupuesto, con un monto estatal de \$41´593,135.02 (cuarenta y un millones quinientos noventa y tres mil ciento treinta y cinco pesos), y ocupó el quinto lugar como el programa productivo con mayor financiamiento para apoyos en beneficio del sector agropecuario, lo cual denota el lugar preponderante que mantiene con respecto a los apoyos que dispersa la SDR para beneficio de las personas dedicadas al sector primario y agroindustrial.

Tabla 4. Programas presupuestarios 2023 de la Secretaría de Desarrollo Rural según presupuesto autorizado y modificado.

No.	Ente público	Clave	Nombre del programa	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado
1	SDR	1S014B2	Programa Estatal de Subsidios a la Producción, Equipamiento e Infraestructura	\$460´450,000.00	\$173´439,472.56
2	FOFAE	1S017B1	Programa de Desarrollo Rural Sustentable (con SADER)	\$94´250,000.00	\$131´942,757.00
3	SDR	1S019B1	Programa para el Desarrollo Forestal Sustentable	\$50´602,743.99	\$98´266,392.72
4	SDR	2E084C1	Mecanización del Campo	\$70´852,318.17	\$78´118,490.36
5	SDR	2F010C1	Fortalecimiento y Apoyo a las Unidades de Producción Pecuaria	\$34´187,106.81	\$43´953,281.19
6	SDR	2P008L1	Definición y Conducción de la Planeación del Desarrollo Rural	\$48´387,738.98	\$47´048,444.79
7	SDR	2F012C1	Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA)	\$3´405,540.00	\$41´593,135.02
8	SDR	1S020B1	Programa de Uso Sustentable del Agua	\$21´061,428.00	\$36´228,664.92
9	SDR	1S053B1	Programa Estatal de Atención a la Sequía	\$0.00	\$29´173,268.00
10	SDR	2F052C1	Programa Estatal para el Desarrollo de Productores Agropecuarios, Agroindustriales y Forestales (PRODAAF)	\$7´016,997.00	\$27´173,459.31
11	SDR	1S016B2	Programa de Atención a Siniestros Agrícolas en el Sector Rural	\$21´185,596.00	\$21´565,097.39
12	SDR	2F004C1	Fomento Agrícola	\$5´106,478.00	\$12´592,448.86
13	SDR	2E176C1	Coordinación, Conducción y Asesoría Jurídica en el Sector Rural	\$3´153,866.00	\$4´050,420.63

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Fuente: Elaboración propia con base en las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios de los programas de la Secretaría de Desarrollo Rural consultadas en: <https://chihuahua.gob.mx/PBR>

A través del trabajo de campo realizado también se logró identificar como uno de los principales cambios del entorno organizacional, el que la Dirección de Agronegocios de la SDR que ha conducido el programa, en la pasada administración estatal formaba parte de la estructura de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico (SIDE). No es hasta que en el año 2019 se realiza una reforma a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua, cuando la dirección y sus dos departamentos se establecen dentro de la estructura organizacional y programática de la Secretaría de Desarrollo Rural como un programa presupuestario con clave 2F012C1.

Empero, como producto de los vínculos generados en su pasada operación, actualmente la SIDE colabora con la SDR en la implementación del componente C01, en donde entre ambos pueden llegar a organizar y costear eventos internacionales y nacionales para la promoción de los productores agropecuarios de Chihuahua. Aunque la primera dependencia atiende a un universo mucho mayor de empresas, ya que no se enfoca exclusivamente en el sector primario ni en los productos del campo, su contribución en el programa se valora como positiva por el funcionariado de la SDR, ya que ha permitido potencializar el alcance de las convocatorias al captar a un mayor número de personas interesadas en participar en ese componente del programa, con base en criterios de selección compartidos entre las dos dependencias.

Contribución del programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Nacionales y Estatales

Con base en el documento Alineación de los PP vigentes en 2023 del Gobierno del Estado de Chihuahua, el PFAVA está vinculado al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8: *Trabajo decente y crecimiento económico*, cuya meta es “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todas y todos”. Y de manera particular estaría asociado a la meta 8.2 “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”.

En cuanto a las prioridades de la planeación nacional establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, con base en ese mismo documento estatal, el programa se alinea al tema E310 “autosuficiencia alimentaria y rescate del campo”. No obstante, haciendo una

revisión más detallada del PND 2019-2024, es preciso señalar que el eje general al que preferentemente el programa debería estar alineado es al Desarrollo Económico, el cual tiene como objetivo general “incrementar la productividad y promover un uso eficiente y responsable de los recursos para contribuir a un crecimiento económico equilibrado que garantice un desarrollo igualitario, incluyente, sostenible y a lo largo de todo el territorio”.

Considerando que el PP del PFAVA está definido como: Impulsar esquemas de formación emprendedora para las y los productores agroindustriales a través de espacios para la promoción comercial, apoyos para desarrollar y gestionar proyectos, así como la de generar acciones para atender la problemática en temas de comercialización. Esta definición encuentra correspondencia con la estrategia nacional 3.1.2 “Fortalecer la oferta de financiamiento y servicios complementarios en condiciones accesibles y favorables, particularmente a las personas emprendedoras, las MiPymes, el sector rural y las empresas y organismos del sector social de la economía, priorizando los proyectos que fomenten una economía sostenible con respecto a los derechos humanos”.

Y más específicamente con el Objetivo 3.3 “Promover la innovación, la competencia, la integración en las cadenas de valor y la generación de un mayor valor agregado en todos los sectores productivos bajo un enfoque de sostenibilidad”. Así como con el Objetivo 3.8 “Desarrollar de manera sostenible e incluyente los sectores agropecuario y acuícola-pesquero en los territorios rurales, y en los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas”; que a su vez está vinculado a las estrategias 3.8.1 “Incrementar de manera sostenible la producción agropecuaria y pesquera, mediante apoyos para la capitalización en insumos, infraestructura y equipamiento, la integración de cadenas de valor y el fortalecimiento de la sanidad e inocuidad” y 3.8.2 “Contribuir a la seguridad alimentaria nacional mediante el mejoramiento del sistema de distribución y abasto rural y el apoyo a los pequeños productores”.

En relación al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, la principal contribución del nivel Fin de su MIR es al eje 2 “Crecimiento económico, innovador y competitivo”, y al objetivo E20901001 “Impulsar la capacidad, competitividad, y producción del sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero del estado, a través del equipamiento, paquetes tecnológicos e infraestructura rural productiva, la asistencia técnica para los productores, promoviendo el valor agregado de los productos y subproductos para su comercialización, regulando, promoviendo y fomentando la sanidad e inocuidad agropecuaria, acuícola y forestal, implementando sistemas y prácticas para el Desarrollo Rural Sustentable”. Y en el nivel Propósito de su MIR a la estrategia E20901001002 “Desarrollar las capacidades de los productores para elevar su competitividad”.

Con respecto a los objetivos estratégicos de la SDR y su contribución al Programa Sectorial de Desarrollo Rural 2022-2027 (programa de mediano plazo), el programa se alinea en su nivel Fin con el objetivo PS09000002 “Desarrollar las capacidades de las y los productores para elevar su competitividad”; en su nivel Propósito con la estrategia PS0900000203 “Coadyuvar en el desarrollo de productos agrícolas, pecuarios, forestales, acuícolas y pesqueros con valor agregado”, y con la estrategia PS0900000205 “Fortalecer la capacidad de comercialización de la producción del sector rural”.

Problema o necesidad que origina la intervención

El problema público o necesidad que da origen a la intervención está definido en su documento Diagnóstico como: “las personas productoras del sector rural presentan dificultades para la comercialización de sus productos primarios y agroindustriales, su atención es muy importante ya que nos permitirá incrementar el desarrollo de capacidades de la población objetivo, lo que se impactará de manera positiva en la competitividad del sector primario y agroindustrial”.

A partir de los datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2019 de INEGI, ese mismo documento señala que las principales problemáticas de la comercialización se asocian a: la existencia de intermediarios (9%), dificultades relacionadas con su transportación (6%) y, dificultades de almacenamiento (3%).

Por su parte, las principales causas que en su Árbol de Problemas se establecen son cuatro: 1. Poca promoción de productos primarios y agroindustriales; 2. Se realizan pocos estudios y/o diagnósticos necesarios que permitan eficiente y determinar la toma de decisiones que se pueden basar en suposiciones incorrectas; 3. Pocos o escasos mecanismos de inteligencia comercial para el posicionamiento de productos y, 4. Bajo desarrollo de proyectos con valor agregado.

Con base en el artículo 2 de las ROP del programa su objetivo general es: “Brindar apoyo a las personas productoras del sector rural del Estado, específicamente aquellas dedicadas a actividades productivas primarias y/o actividades agroindustriales para mejorar las condiciones en la comercialización de sus productos a fin de lograr un entorno económico competitivo en el sector primario y agroindustrial que fomente la integración de cadenas productivas con productos de valor agregado de acuerdo a las regiones del Estado impulsando la comercialización y posicionamiento en nuevos mercados”.

A su vez, en el artículo 3 se establecen cuatro objetivos específicos para esta intervención:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

- I. Otorgar apoyos con el objetivo de generar espacios para promover y/o comercializar productos relacionados con las actividades económicas del sector rural.
- II. Otorgar apoyos económicos para la realización de estudios y/o diagnósticos con la finalidad de promover el desarrollo y crecimiento del sector agroindustrial, que generen información que permita llevar a cabo proyectos de impacto local, estatal, nacional e internacional a través de la formalización de convenios con organizaciones e instituciones públicas, privadas sociales y académicas.
- III. Generar acciones mediante la formalización de convenios con organizaciones e instituciones públicas, privadas, sociales y académicas para fomentar la comercialización y el valor agregado, así como apoyos para servicios de capacitación y/o asesoría técnica con el mismo objetivo de fomento para las personas físicas y morales dedicadas a actividades relacionadas con actividades económicas del sector rural.
- IV. Otorgar apoyos a través de la formalización de convenios con las personas beneficiarias para generar soluciones y/o fortalecer las actividades económicas del sector rural a través de equipo, maquinaria, herramientas, servicios y mecanismos para fomentar el desarrollo y crecimiento de estas actividades, así como su vinculación con la dinámica comercial a partir de proyectos de interés institucional y los que sean presentados por las personas del sector primario y agroindustrial.

Lógica causal de la intervención

La lógica causal mediante la cual el programa hace explícito de qué manera pretende cambiar la situación negativa y revertir el problema público que dio origen a su creación, está dada por la Metodología del Marco Lógico (MML), herramienta analítica que a través del Árbol de Objetivos describe cómo y por qué el programa logrará los resultados deseados.

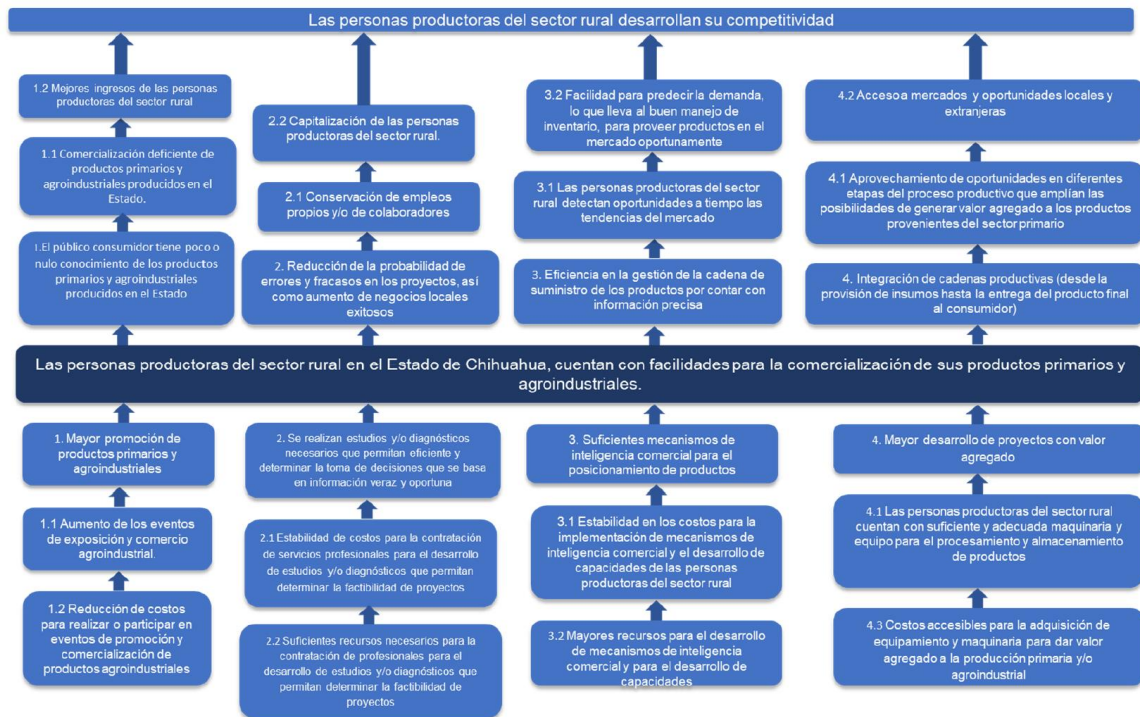
En ese sentido, la siguiente imagen muestra el Árbol de Objetivos que forma parte del Documento Diagnóstico del programa. En este, el problema ahora está convertido en el objetivo central del programa y se define como: “Las personas productoras del sector rural en el Estado de Chihuahua cuentan con facilidades para la comercialización de sus productos primarios y agroindustriales” (véase la parte central de la figura). Los efectos que generaban el problema ahora son los fines que se persiguen con su solución (parte superior de la figura), y las causas del problema ahora están convertidas en los medios para solucionarlo (parte inferior de la figura).

De tal forma que la representación gráfica muestra que el Árbol de Objetivos del programa está compuesto por 3 niveles de medios. El primer nivel tiene 4 medios directos que representan los productos (bienes y servicios) que el programa ofrecerá: 1. Mayor promoción de productos primarios y agroindustriales; 2. Se realizan estudios y/o diagnósticos necesarios que permitan eficiente y determinar la toma de decisiones que se basa en información veraz y oportuna; 3. Suficientes mecanismos de inteligencia comercial para el posicionamiento de productos y 4. Mayor desarrollo de proyectos con valor agregado. Mientras que el segundo nivel de medios tiene 4 medios indirectos que representan acciones de la intervención, al igual que el tercer nivel de medios con el mismo número de medios indirectos.

En cuanto a los fines del árbol estos también están compuestos por 3 niveles. El primer nivel tiene 4 fines directos: 1. El público consumidor tiene poco o nulo conocimiento de los productos primarios y agroindustriales producidos en el Estado; 2. Reducción de la probabilidad de errores y fracasos en los proyectos así como aumento de negocios locales exitosos; 3. Eficiencia en la gestión de la cadena de suministro de los productos por contar con información precisa y 4. Integración de cadenas productivas (desde la provisión de insumos hasta la entrega del producto final al consumidor).

Con base en estas descripciones se aprecian áreas de oportunidad, sobre todo en relación con el fin directo 1, ya que por consistencia metodológica el fin que debería verse reflejado ahí tendría que estar redactado en positivo y no en negativo como actualmente está expresado. El segundo nivel de fines tiene 4 fines indirectos al igual que el tercer nivel de fines, lo cuales en conjunto contribuyen al fin superior que está redactado como: "Las personas productoras del sector rural desarrollan su competitividad".

Figura 2. Árbol de Objetivos del Programa.



Fuente: Documento Diagnóstico del Programa presupuestario “Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado”, pág. 16.

Actores claves de la intervención y su participación normativa y práctica-funcional en el programa

Los actores claves de la intervención se clasifican en tomadores de decisiones (funcionario público) y poblaciones beneficiarias. Estos actores guardan una relación directa con el programa, realizando un trabajo estratégico que tiene alcances en su diseño, planeación, implementación, difusión, operación, monitoreo y evaluación, así como sus poblaciones beneficiarias.

La siguiente tabla concentra a los actores claves que participan en el programa, así como el rol que desempeñan en el mismo, según lo establecido en los TDR de la Evaluación participativa y/o de manera implícita en el Reglamento Interno de la SDR (rol normativo). Y también va un paso más allá al presentar el rol práctico-funcional manifestado en las entrevistas por el funcionario público, siendo estas últimas las actividades que en la práctica las áreas realizan en el día a día de acuerdo con sus recursos humanos, materiales, tecnológicos, relacionales y financieros para implementar el programa y/o coadyuvar en su funcionamiento.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

A falta de un manual operativo del PFAVA en 2023, el rol práctico funcional permite configurar a grandes rasgos el entramado de relaciones que mantienen las diferentes oficinas y dependencias que participan en alguna etapa del ciclo presupuestario del programa, comenzando desde 1) la planeación (elaboración del anteproyecto conforme a las prioridades de la planeación global, nacional y estatal), 2) programación (definición de la estructura programática, del PP, de la MIR, etc.), 3) presupuestación (asignación presupuestal y composición de los recursos), 4) ejercicio (elaboración y publicación de convocatorias, de instrumentos jurídicos y documentos normativos, recepción de solicitudes, atención a las poblaciones beneficiarias, entrega de apoyos, etc.), así como su 5) seguimiento (monitoreo del PBR, metas e indicadores, informes de resultados, etc.) y 6) evaluación (ejercicios evaluativos y construcción y seguimiento de las agendas de mejora).

Tabla 5. Actores claves de la intervención y su relación normativa y práctico-funcional con el programa.

Actor/dependencia/ área	Rol que tiene en la intervención	
	Normativo	Práctico-funcional
Áreas estratégicas de la toma de decisiones		
Secretario de Desarrollo Rural	Coordinar, planear y dirigir acciones y proyectos que se implementen en materia de agronegocios y valor agregado.	Coordinar, planear y dirigir acciones y proyectos que se implementen en materia de agronegocios y valor agregado.
Dirección de Agronegocios de SDR	Promover la creación de programas de estímulos y apoyos a personas productoras del sector rural para la comercialización e industrialización de sus productos. Dirigir la elaboración e implementación de las Reglas de Operación del Programa. Realizar trámites ante la Dirección de Asuntos Jurídicos para la elaboración de los instrumentos legales para el otorgamiento de apoyos. Realizar trámites de pago correspondientes al Programa.	Oficina responsable de conducir el programa y tomar las decisiones con respecto a los dos principales temas: comercialización y valor agregado, encargada de gestionar los trámites para la generación de los instrumentos jurídicos del programa (celebración de convenios con las poblaciones beneficiarias), y brinda atención a las personas solicitantes y/o beneficiarias del programa que acuden a la Secretaría.
Departamento de Agroindustria de SDR	Llevar a cabo la recepción de solicitudes relativas a la agroindustria e integración de expedientes. Realizar actividades relacionadas al Programa. Recepción de solicitudes, integración y validación de expedientes, analizar, dictaminar, dar seguimiento y supervisar los proyectos para el desarrollo de la agroindustria, principalmente.	Se encarga de operar el programa y todos sus componentes, siendo el área que tiene contacto directo con las personas productoras y/o poblaciones beneficiarias. En el componente CO1 para la realización de eventos nacionales e internacionales se puede llegar a coordinar con la SIDE. Genera los borradores de los documentos normativos del programa como las ROP, diagnóstico, etc. Gestiona con la Dirección Jurídica la elaboración de los convenios para lo cual recibe, integra, valida y envía los expedientes a dicha oficina, y lleva a término todos los trámites administrativos relacionados, como recabar las firmas, pedir las facturas, etc. Capacita anualmente a las personas residentes en el entendimiento de las

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Actor/dependencia/ área	Rol que tiene en la intervención	
	Normativo	Práctico-funcional
		ROP y los formatos, y elabora el padrón de personas beneficiarias del programa.
Departamento de Comercialización de SDR	Llevar a cabo la recepción de solicitudes relativas a la agroindustria e integración de expedientes. Realizar actividades relacionadas al Programa. Recepción de solicitudes, integración y validación de expedientes, analizar, dictaminar, dar seguimiento y supervisar los proyectos para el desarrollo de la agroindustria, principalmente.	Se encarga de operar el componente C01 (eventos y exposiciones) exclusivamente del ámbito local. Organiza los mercaditos y ferias que se realizan en los municipios del Estado para que las personas pequeñas productoras expongan y comercialicen sus productos, en donde para la realización de algunos de estos eventos se coordina con la SDHyBC. Elabora los contenidos para la convocatoria del C01 del ámbito local y socializa las reglas mínimas de comportamiento que deben observar las personas productoras participantes en esos eventos.
Dirección de Planeación de SDR	Asesorar y acompañar en el ciclo presupuestario del Programa. Monitorear y colaborar con las unidades administrativas responsables de la operación del Programa en el seguimiento del avance de sus metas y objetivos.	Diseña las políticas públicas que implementa la SDR con un enfoque de marco lógico; asesora y da acompañamiento al programa en todo el ciclo presupuestario, dando seguimiento mensual a través del enlace establecido, recepciona el padrón de beneficiarios que sirve como evidencia para el monitoreo del programa.
Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística de SDR	Coordinar las actividades de Planeación y Evaluación del Programa y del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).	Seguimiento del PBR y del SED, revisión de anteproyectos con énfasis en las metas de programación; acompañamiento en la elaboración de documentos normativos y/o de planeación del programa como ROP y documento diagnóstico; gestiones relacionadas con los procesos evaluativos del programa según el PAE vigente; vínculo directo con la Coordinación PBRSED de la SH.
Departamento de Coordinación de Residentes de SDR	Asesorar a las personas interesadas en participar en el Programa, que no acuden directamente a las oficinas centrales de las SDR. Recibir y revisar solicitudes de apoyo y sus anexos, para entrega a los responsables del Programa.	Apoyo logístico dentro de la estructura organizacional de la Dirección de Planeación de la SDR, para la operación y difusión del programa en los diferentes municipios y regiones del Estado teniendo contacto directo con las direcciones de desarrollo rural de los municipios y en algunos casos con los consejos ejidales; acopian las solicitudes de apoyo y las entregan semanalmente al programa, además de llevar a cabo las supervisiones/verificaciones para la comprobación de la compra de los productos/equipos del C04.
Enlaces municipales (gobiernos y presidencias)	No aplica.	Personal externo a la Secretaría que fungen como ventanillas municipales para recibir la documentación de los solicitantes y como enlaces para acopiar y entregar los proyectos del componente C04 a la Secretaría para su procesamiento.
Unidad de Igualdad de Género de la SDR	Fortalecer la institucionalización y transversalización de la PEG, mediante la participación en la formulación de políticas públicas, de anteproyectos de iniciativas de ley, así como acciones coordinadas de supervisión, coparticipación, asesoría, planeación, implementación y estrategias, con el objeto de disminuir las brechas de género, el acceso a las oportunidades, la	Funge como enlace ante el ICHMUJERES para los temas en la materia, asiste a las capacitaciones que se convocan y da acompañamiento a quien lo solicita. Realiza otras actividades relacionadas a la Dirección de Planeación de la SDR como cuestiones jurídicas, seguimiento a los comités de programas, comités de fideicomisos, apoyo en convocatorias, levantamiento de actas, revisión de ROP.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Actor/dependencia/ área	Rol que tiene en la intervención	
	Normativo	Práctico-funcional
	toma de decisiones y los beneficios del desarrollo para mujeres y hombres.	
Área de comunicación social	Sin atribuciones en el Reglamento Interior de la SDR ni funciones en el Manual de Organización de la SDR debido a que es un área de reciente creación.	A partir del año 2024 apoyan al programa diseñando el material publicitario (trípticos del CO4, flyers y spots) para cada uno de sus componentes, material que suben y comparten en las redes sociales de la Secretaría y que promueven por diferentes medios de comunicación y el área de Comunicación Social en la página oficial del Gobierno del Estado. Pactan las ruedas de prensa y las entrevistas del funcionariado asociado al programa en diferentes estaciones de radio, por tv, cámara y video según sus lineamientos internos. Y otras actividades como identificación de áreas de oportunidad del programa para mejora de procesos internos, así como definir mejor a la población objetivo. Representa al despacho del Secretario en la presidencia del Comité Técnico.
Comité Técnico	Evaluar las solicitudes que sean presentadas por la instancia ejecutora del programa, acordar la viabilidad y en su caso el otorgamiento del apoyo, así como el monto, forma de pago, plazo, condiciones y cualquier otro elemento; instruir al Departamento Jurídico la elaboración de cualquier instrumento jurídico previsto y necesario y, resolver los casos no previstos en las ROP.	Este comité evalúa las solicitudes y dictamina sobre su viabilidad, conformando el listado de personas beneficiarias. Funciona como una unidad operativa responsable en donde se da certeza de la trazabilidad documental y comprobatoria del programa, al concentrar las actas del comité, las convocatorias, las solicitudes, los expedientes, etc.
Coordinación de PbRSED de SH	Gestionar las evaluaciones del Gobierno del Estado de Chihuahua, coordinando el proceso desde la integración del PAE, el seguimiento al cronograma y sus actividades y la revisión de los productos de la evaluación.	Realiza las gestorías necesarias de los procesos evaluativos establecidos en el PAE, desde la detección de necesidades evaluativas, sensibilización con el funcionariado desde un enfoque de mejora continua, selección de programas con mayor interés público por evaluar; construcción de los TDR en conjunto con las autoridades de la SDR, contacto y seguimiento con la ITE cuya propuesta haya resultado ganadora. Son la oficina encargada de realizar el seguimiento y monitoreo del programa presupuestario, así como de asegurar su anteproyecto en todas las fases desde la planeación, programación, seguimiento y evaluación. Revisan la pertinencia y lógica de las ROP del programa con base en las <i>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua</i> , emitiendo una validación metodológica a la ROP.
Áreas de servicio		
Dirección Jurídica	Definir, controlar y autorizar la ejecución de los asuntos jurídicos competencia de la Secretaría.	Generan los proyectos de todos los convenios de acuerdo con cada componente del programa, con base en el cruce de las características señaladas por la Dirección de Agronegocios y el listado autorizado por el Comité Técnico.
Dirección Administrativa	Evaluar las solicitudes que sean presentadas por la instancia ejecutora del programa, acordar la viabilidad y en su	Participación y revisión del anteproyecto, comunicación del techo presupuestal asignado al programa, y atención a las posibles

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Actor/dependencia/área	Rol que tiene en la intervención	
	Normativo	Práctico-funcional
	caso el otorgamiento del apoyo, así como el monto, forma de pago, plazo, condiciones y cualquier otro elemento; instruir al Departamento Jurídico la elaboración de cualquier instrumento jurídico previsto y necesario y, resolver los casos no previstos en las ROP.	solicitudes de reclasificación con base en modificaciones al presupuesto, trámite de viáticos para difusión del programa. Como Oficina integrante del Comité Técnico se encarga de asistir a las reuniones del comité y con base en la lista de beneficiarios que previamente determina el programa, emite su voto a favor o en contra de esa lista.
Dirección de Financiamiento y Capitalización	Evaluar las solicitudes que sean presentadas por la instancia ejecutora del programa, acordar la viabilidad y en su caso el otorgamiento del apoyo, así como el monto, forma de pago, plazo, condiciones y cualquier otro elemento; instruir al Departamento Jurídico la elaboración de cualquier instrumento jurídico previsto y necesario y, resolver los casos no previstos en las ROP.	Oficina integrante del Comité Técnico que se encarga de dar trámite a la instrucción de pago sobre la lista de beneficiarios que previamente determina el programa para liberar los pagos a las personas beneficiarias, través de transferencias electrónicas con cargo a los recursos del fideicomiso FOFAE, en trabajo coordinado con la SH y la SFP.
Poblaciones beneficiarias		
Representantes de actividades del sector agropecuario y organizaciones/asociaciones/uniones de productores	Usuaris(os) de los apoyos que brinda el Programa.	Usuaris(os) de los apoyos que brinda el Programa.
Representantes de sistemas-producto	Usuaris(os) de los apoyos que brinda el Programa.	Usuaris(os) de los apoyos que brinda el Programa.

Fuente: TDR 2024 para la Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural, y Entrevistas a funcionarios público.

Cabe señalar que, de acuerdo con el Documento Diagnóstico del Programa, sus unidades responsables y operativas no solo son la Dirección de Agronegocios por conducto del Departamento de Agroindustria, sino también el Departamento de Comercialización, con base en el Reglamento Interior de la SDR, que cita como referencia el artículo 19. Para ambos departamentos (Agroindustria y Comercialización) los TDR establecen el mismo tipo de funciones dentro del programa.

Sin embargo, en la práctica, las atribuciones establecidas en la estructura organizacional difieren de la forma en la que realmente opera el programa. A este respecto se manifestó en el trabajo de campo que, en el deber ser el Departamento de Comercialización debería ser el responsable de operar los componentes C01 (eventos y exposiciones) y C03 (mecanismos de inteligencia comercial y desarrollo de capacidades); mientras que el Departamento de Agroindustria de acuerdo con sus atribuciones normativas tendría bajo su responsabilidad la operación de los componentes C02 (estudios y/o diagnósticos) y C04 (proyectos de agronegocios).

No obstante, en la dinámica operativa actual del programa es el Departamento de Agroindustria quien opera todos los componentes de la intervención, existiendo una colaboración del Departamento de Comercialización únicamente enfocada en hacer eventos locales como parte del componente C01 con personas físicas; los otros elementos del componente (eventos nacionales e internacionales) los conduce el Departamento de Agroindustria, área que tiene una sobrecarga de trabajo, como se pudo observar en el trabajo de campo realizado.

Por otro lado, existe un órgano colegiado denominado Comité Técnico, facultado para tomar decisiones, que resulta de especial interés porque, con base en el artículo 35 de las ROP del PFAVA, es quien determina los proyectos que son viables y las personas que son elegibles para su atención como población beneficiaria.

Dicho órgano está constituido por: a) La persona titular de la SDR o quien designe; b) La persona titular de la SH o quien designe; c) La persona titular de la Dirección de Agronegocios o quien designe; d) La persona titular de la Dirección de Administración de la SDR o quien designe; e) La persona titular de la Dirección de Financiamiento y Capitalización de la SDR o quien designe. Pudiendo existir participación de la Secretaría de la Función Pública, a invitación expresa de sus integrantes.

Es por ello por lo que las direcciones administrativa y de financiamiento, a pesar de tener una naturaleza de oficinas de servicio y soporte para toda la Secretaría, de acuerdo con la normatividad, al formar parte del comité que selecciona los proyectos ganadores y a las poblaciones beneficiarias del PFAVA, estarían incluidas dentro del grupo de actores que también realizan un trabajo estratégico para la intervención. Sin embargo, se identificó que en la práctica dichas oficinas no tienen participación en el procedimiento de selección de las y los beneficiarios del programa, tampoco en los montos, formas de pago, plazos, ni condiciones, ya que todos esos elementos son determinados previamente por el programa.

En ese sentido, se explicó que el Comité Técnico funciona más como una unidad operativa responsable que da certeza de la trazabilidad documental y comprobatoria del programa, al concentrar las actas del comité, las convocatorias, las solicitudes, los expedientes, etc. Y que, por la necesidad de realizar sesiones de carácter más ejecutivo, este órgano se concentra en emitir su voto a favor o en contra del listado de personas beneficiarias y proyectos ganadores que previamente determina el programa, no sin antes hacer del conocimiento de sus integrantes los argumentos que avalan dicha selección.

Por otro lado, a pesar de que dentro de los alcances de esta evaluación participativa está definida una temporalidad de enero 2023 a diciembre 2023, y que en dicho periodo el área de Comunicación Social de la SDR aún no estaba conformada, se consideró relevante integrar a esta oficina como parte de los actores estratégicos del programa, ya que actualmente tiene una participación estratégica en el programa, al identificar áreas de oportunidad y otros temas orientados a fortalecer su diseño y operación, como lo son los procesos de difusión.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General:

Realizar una evaluación participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, para evaluar su coherencia con los objetivos establecidos, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto generado en la comunidad, la percepción de los actores involucrados y su sostenibilidad a largo plazo, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer la implementación futura de la intervención pública.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la existencia de mecanismos establecidos de retroalimentación con la población beneficiaria y evaluar su coherencia con el contenido de las Reglas de Operación y/o convocatorias de la intervención.
2. Valorar si la estrategia de difusión del programa es eficiente para lograr los objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso para los posibles beneficiarios.
3. Evaluar si los apoyos otorgados a los productores beneficiados tienen un impacto significativo en el desarrollo de los proyectos productivos.
4. Determinar la percepción de los productores beneficiarios sobre los procesos realizados por las unidades responsables del programa.
5. Evaluar la capacidad del programa para adaptarse a los cambios temporales y contextuales de los beneficiarios, de manera que se logren satisfactoriamente los objetivos para garantizar la sostenibilidad de la intervención pública.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Con el propósito de cumplir los objetivos y responder las preguntas de evaluación se utilizó un diseño metodológico mixto que contempló técnicas de recolección cualitativas y cuantitativas que a través de su complementariedad permitieron un alcance analítico más comprensivo.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

La investigación documental incluyó la revisión de documentos normativos, planeación y seguimiento para la gestión y resultados del Programa, convocatorias y otros materiales de difusión, manuales de operación, registros administrativos y otros que se enlistan en el Anexo 4. Mientras que la investigación de campo consideró diversos perfiles de actores estratégicos con quienes se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y grupos focales según se puede apreciar en el Anexo 3 y una encuesta estadísticamente representativa.

Es importante señalar que, de manera previa a la ejecución de la evaluación, se realizó un taller participativo con fecha del 23 de octubre de 2024 para revisar con el grupo ampliado la propuesta técnica elaborada como equipo evaluador externo a partir de los Términos de Referencia que contenían el resultado del trabajo colaborativo impulsado en un taller participativo previo convocado por la Secretaría de Desarrollo Económico y facilitado por la Secretaría de Hacienda.

Con base en la retroalimentación obtenida en el taller participativo celebrado en octubre de 2024, se realizaron ajustes relacionados con aspectos metodológicos como las técnicas de recolección, temas de análisis, fuentes de información, actores a consultar durante el trabajo de campo y contenidos de los instrumentos de la evaluación.

Y posteriormente, al cierre de la etapa de ejecución, se llevó a cabo un segundo taller participativo con el grupo ampliado para la valoración de hallazgos, contenidos y priorización de recomendaciones con la finalidad de integrar la agenda de mejora.

Levantamiento de los datos

En el caso de la investigación documental, al inicio de la evaluación, se elaboró una solicitud de documentos que se consideraron esenciales para responder las preguntas de evaluación, los cuales fueron proporcionados por el Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística de la Secretaría de Desarrollo Rural. En el taller participativo, se propusieron documentos adicionales, y posteriormente, durante las entrevistas con personas funcionarias públicas de la Secretaría de Desarrollo Rural y la Secretaría de Hacienda, se identificaron otros documentos que se pidieron por correo electrónico para completar un total de 29 documentos.

La investigación cualitativa se llevó a cabo en dos etapas, la primera de ellas, consistió en entrevistas con 13 personas funcionarias públicas relacionadas con el diseño, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado para conocer sus perspectivas y valoraciones en torno a cada uno de los aspectos objeto de la evaluación como mecanismos de retroalimentación, difusión, procesos,

impactos, capacidad del programa para adaptarse a los contextos y necesidades de las poblaciones beneficiarias y aplicación de la perspectiva de género.

En esta primera etapa se realizó también un grupo focal con 11 residentes que forman parte de la Dirección de Planeación, quienes tienen un contacto directo y constante con las poblaciones beneficiarias a través de la difusión, recepción y revisión de solicitudes, así entrega y verificación de aplicación de los apoyos. Este grupo focal tuvo como objetivo profundizar sobre sus experiencias y visión acerca de los contextos y necesidades de las poblaciones beneficiarias.

La segunda etapa de la investigación cualitativa contempló 5 grupos focales que se realizaron en modalidad en línea a través de la plataforma de Zoom con la participación de un total de 22 personas beneficiarias de distintos componentes del Programa y de diferentes regiones y municipios del Estado de Chihuahua, cuyos días y horarios se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Grupos focales realizados con las poblaciones beneficiarias del Programa.

Grupo focal con poblaciones beneficiarias del Programa
Componente 01. Eventos, exposiciones, congresos, convenciones y encuentros de agronegocios. (Espacio individual)
Componente 01. Eventos, exposiciones, congresos, convenciones y encuentros de agronegocios. (Apoyo económico para su organización).
Componente 04. Proyectos de agronegocios. (Apoyo económico para compra de equipo, maquinaria, herramientas, servicios y mecanismos para fomentar el desarrollo y crecimiento de los negocios).
Componente 04. Proyectos de agronegocios. (Apoyo económico para mejoramiento de rastos).
Componentes 02 y 03. Estudios y/o diagnósticos con la finalidad de promover el desarrollo y crecimiento del sector agroindustrial, así como convenios de inteligencia comercial, servicios de capacitación y/o asesoría técnica

Otra estrategia de aproximación a las poblaciones beneficiarias se hizo a través de un enfoque cuantitativo, para lo cual se aplicó una encuesta que utilizó un diseño muestral probabilístico aleatorio estratificado con afijación proporcional que permitiera la representatividad estadística del universo de estudio, en este caso, la población beneficiaria del Programa durante el ejercicio fiscal 2023, en donde los estratos fueron las poblaciones de los componentes 01 de eventos, exposiciones, congresos, convenciones y encuentros de agronegocios bajo la modalidad de apoyo en especie de un espacio y el componente 04 de proyectos de agronegocios en su modalidad de apoyo económico para compra de equipo, maquinaria, herramientas, servicios y mecanismos para fomentar el desarrollo y crecimiento de los negocios.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

El marco muestral fue el padrón de beneficiarios del Programa en el año 2023 cuya composición es la que se muestra a continuación y en donde se puede observar que hubo casos de beneficiarios que participaron más de una vez dentro de un mismo componente o en varios componentes, de tal manera que los 841 registros corresponden a 487 personas o instituciones beneficiarias directas.

Como se podrá apreciar en las siguientes tablas, son 518 beneficiarias únicas por componente, mientras que son 487 personas o instituciones beneficiarias únicas del Programa, ya que 87 personas o instituciones tuvieron más de una participación dentro de un componente, siendo el máximo de participaciones 16 dentro del componente 01. Y 30 las que participaron en más de un componente, en donde la mayoría de los casos corresponden a una combinación de los componentes 01 y 04.

Tabla 7. Número de registros únicos por componente del Programa.

Número de registros por persona o institución beneficiaria	C01 Eventos/ Modalidad de apoyo en especie	C01 Eventos/ Modalidad de apoyo económico	C02 Estudios y diagnósticos	C03 Mecanismos de inteligencia comercial, capacitaciones y asesorías técnicas	C04 Mejoramiento de rastros	C04 Proyectos individuales Modalidad apoyo económico	Total
1	123	12	3	6	16	270	430
2	25					1	26
3	19						19
4	13						13
5	6						6
6	6						6
7	4						4
8	2						2
9	2						2
10	3						3
11	1						1
12	3						3
14	1						1
15	1						1
16	1						1
Total	210	12	3	6	16	271	518

Tabla 8. Número de registros que fueron beneficiarios en más de un componente.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Registros que se repiten (asignado para fines analíticos)	C01 Eventos/ Modalidad de apoyo en especie	C01 Eventos/ Modalidad de apoyo económico	C02 Estudios y diagnósticos	C03 Mecanismos de inteligencia comercial, capacitaciones y asesorías técnicas	C04 Mejoramiento de rastros	C04 Proyectos individuales Modalidad apoyo económico	Total
P004	1					1	2
P040	5					1	6
P065	4					1	5
P075	14					1	15
P082			1	1			2
P098	1					1	2
P099	1					1	2
P124	1					1	2
P138	1					1	2
P141	1					1	2
P165	6					1	7
P167	12					1	13
P175		1		1			2
P176	4					1	5
P186		1		1			2
P197	8					1	9
P281	1					1	2
P304	1					1	2
P326	7					1	8
P338	5	1	1				7
P343	2					1	3
P393	4					1	5
P398	9					2	11
P408	2					1	3
P414	3					1	4
P428	7					1	8
P445	12					1	13
P468	4					1	5
P469	1					1	2
P478	6					1	7

A partir de identificar el tamaño y composición del universo de estudio, se decidió considerar para la aplicación de la encuesta telefónica sólo a los componentes 01 en especie y 04 de proyectos individuales que juntos suman el 93% del padrón de beneficiarios, mientras que los componentes 01 de apoyo económico, 02, 03 y 04 para el mejoramiento de rastros municipales que en total suman 37 personas o instituciones beneficiarias fueron abordados a través de los

grupos focales con el propósito de profundizar en las características propias de esos componentes.

Otro aspecto importante de considerar es que, de los 487 registros únicos, 88 no contaban con teléfono, por lo que la cobertura tuvo esta limitación. El tamaño de la muestra aplicada fue de 218 casos efectivos, cuyos parámetros de confianza fue de 95% y un margen de error de $\pm 5\%$, en donde 89 casos fueron del componente 01 y 129 del componente 04.

Tabla 9. Distribución muestral de la encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria por componente del Programa.

Componente	Universo		Muestra aplicada	Nivel de Confianza	Margen de error
	Con teléfono	Sin teléfono			
01	123	86	89	95%	$\pm 5\%$
04	246	2	129		
Total	369	88	218		

Análisis de datos

La investigación documental utilizó un análisis de contenido para identificar elementos que sirvieran para responder cada pregunta de la evaluación, mientras que la información proveniente de la investigación cualitativa se sistematizó a partir de la transcripción de cada entrevista y grupo focal que se organizó en categorías de análisis en función de los ejes temáticos. Por su parte, los datos de la encuesta fueron procesados y analizados estadísticamente a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) de forma descriptiva cada una de las variables de estudio.

De esta manera, las tres vertientes de datos son tratadas analíticamente a través de una estrategia de triangulación que supuso su consideración desde la etapa de instrumentación y posteriormente en el momento del análisis para cruzar, comparar e interpretar la información que generó un corpus integrado para reflexionar y pensar cada una de las preguntas de evaluación.

Matriz de evaluación ajustada

La siguiente matriz de evaluación es el resultado de la propuesta técnica presentada por la ITE, enriquecida con las aportaciones y ajustes derivados de la retroalimentación proveniente del equipo ampliado de la evaluación que participó en el primer taller participativo realizado el miércoles 23 de octubre de 2024. Dichas contribuciones y adiciones se indican en negritas. En

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

total se contabilizan 28 temas de análisis distribuidos en 6 preguntas de evaluación, cuyas dimensiones, técnicas de recolección de datos y fuentes de información se señalan en la matriz.

Tabla 10. Matriz de evaluación.

Dimensión de evaluación	Pregunta	Temas de análisis	Técnicas de recolección de datos	Fuentes de información
Coherencia	¿Existe un mecanismo establecido o para recibir retroalimentación por parte de las posibles personas beneficiarias (población objetivo), así como de la población atendida (beneficiaria) hacia el contenido de las Reglas de Operación y/o Convocatorias?	<p>1. Mecanismos utilizados para recibir retroalimentación de la atención por parte del programa.</p> <p>2. Existen mecanismos para realizar adecuaciones en los instrumentos normativos del programa tomando en consideración las necesidades del beneficiario.</p> <p>3. Identificar obstáculos o barreras para realizar cambios una vez implementado el programa en los instrumentos normativos y/o difusión del programa.</p> <p>4. Indagar sobre la capacitación a residentes para brindar asesoría a las y los productores.</p> <p>5. Investigar sobre la comprensión de las ROP y si el lenguaje resulta claro para las poblaciones beneficiarias en cuanto a formas para acceder al Programa y los mecanismos disponibles para retroalimentación.</p>	<p>1. Investigación documental.</p> <p>2. Entrevistas semiestructuradas con funcionariado público responsable de la operación del Programa.</p> <p>3. Grupos focales con poblaciones beneficiarias de los distintos componentes y modalidades del Programa.</p> <p>4. Entrevistas a personas beneficiarias de los sistemas-producto.</p>	<p>1. ROP del programa para el ejercicio fiscal 2023.</p> <p>2. Convocatorias 2023 para cada uno de los componentes: C01, C02, C03 y C04.</p> <p>3. Programa Operativo Anual y MIR.</p> <p>4. Encuestas de satisfacción (físicas y/o virtuales) aplicadas al Padrón de beneficiarios del programa (revisión de la construcción de la muestra analítica y sistematización de resultados).</p> <p>5. Evaluaciones realizadas al programa donde se recoja el grado de satisfacción de sus beneficiarios con respecto a diferentes aspectos de interés.</p>
Eficiencia	¿En qué medida la estrategia de difusión actual del programa está siendo eficiente para alcanzar objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso de los posibles beneficiarios?	<p>6. Identificar el alcance y cobertura del programa de las diferentes regiones del estado.</p> <p>7. Identificar los medios utilizados en la estrategia de cobertura y la pertinencia de los mismos.</p> <p>8. Valorar si la difusión se hace de manera oportuna para que las poblaciones potenciales tengan la información con tiempo para participar en las convocatorias.</p>	<p>1. Investigación documental</p> <p>2. Entrevistas semiestructuradas con funcionariado público responsable de la difusión del Programa</p> <p>3. Grupos focales con poblaciones beneficiarias de los distintos componentes y modalidades del Programa.</p> <p>4. Entrevistas con representantes de las principales actividades del sector agropecuario y organizaciones/asociaciones/uniones de productores en el estado de Chihuahua que participan en la difusión.</p>	<p>1. ROP del programa para el ejercicio fiscal 2023.</p> <p>2. Convocatorias 2023 para cada uno de los componentes: C01, C02, C03 y C04.</p> <p>3. Formatos y Anexos del programa.</p> <p>4. Documentos internos que contengan la estrategia de difusión del programa.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Dimensión de evaluación	Pregunta	Temas de análisis	Técnicas de recolección de datos	Fuentes de información
Impacto	¿Cómo se verifica que el apoyo otorgado a las y los productores beneficiados tenga un impacto significativo en contribuir con el desarrollo del proyecto?	<p>9. Impacto (efectos/resultados) en los beneficiarios derivados del programa en términos económicos, productividad, comercialización, competitividad, entre otros.</p> <p>10. Indagar sobre incremento de ventas, mayores márgenes de ganancia, los cierres de contratos, que, si estos programas son replicables, el incremento de empleos bien pagados.</p>	<p>1. Investigación documental.</p> <p>2. Entrevistas semiestructuradas con integrantes del Comité Técnico del Programa.</p> <p>3. Grupos focales con poblaciones beneficiarias de los distintos componentes y modalidades del Programa.</p> <p>4. Entrevistas a personas beneficiarias de los sistemas-producto.</p>	<p>1. Informe final del programa con un resumen de proyectos que muestre sus resultados y alcances.</p> <p>2. Informes de Evaluaciones de impacto realizadas al programa.</p> <p>3. Informes de Evaluaciones de resultados realizadas al programa.</p> <p>4. Agendas de mejora generadas para el programa.</p> <p>5. Encuestas aplicadas a sus poblaciones beneficiarias</p> <p>6. Fuentes de datos estadísticos del INEGI, IMSS, SADER y SIAP en cuanto a ganancias, incremento de empleos, incremento de afiliación del IMSS, salario base de cotización.</p>
Percepción	¿Cómo perciben las y los productores beneficiarios de los procesos realizados por las Unidades Responsables del programa desde el inicio del trámite del apoyo hasta la entrega de este?	<p>11. Accesibilidad del programa.</p> <p>12. Tiempo para resolución de trámites.</p> <p>13. Pertinencia de los medios de entrega.</p> <p>14. Pertinencia de los formatos para los usuarios.</p> <p>15. Pertinencia de los documentos de comprobación (facturas, reportes, fotografías, etc.)</p> <p>16. Pertinencia de los tiempos para entregar la comprobación, énfasis en la claridad en el proceso de trámites, fases del programa, pertinencia de la comprobación de proyectos, pertinencia del lenguaje, la inclusión en el proceso.</p> <p>17. Pertinencia del lenguaje (ciudadano) en las ROP y en los demás formatos utilizados por el programa.</p> <p>18. Disponibilidad de información acerca de la cobertura del programa (usuarios apoyados).</p> <p>19. Verificación de los proyectos presentados por las y los productores.</p> <p>20. Posible participación de enlaces municipales en la</p>	<p>1. Investigación documental.</p> <p>2. Entrevistas semiestructuradas con funcionariado público responsable de la operación del Programa.</p> <p>3. Grupos focales con poblaciones beneficiarias de los distintos componentes y modalidades del Programa.</p> <p>4. Encuesta telefónica a una muestra estadísticamente representativa de la población beneficiaria.</p> <p>5. Observación y entrevistas sobre el proceso de verificación de proyectos.</p>	<p>1. ROP del programa para el ejercicio fiscal 2023.</p> <p>2. Convocatorias 2023 para cada uno de los componentes: C01, C02, C03 y C04.</p> <p>3. Formatos y Anexos con las solicitudes según el apoyo de interés.</p> <p>4. Documentos comprobatorios para acreditar la personalidad: identificación oficial, de representación legal, escritura constitutiva, acta de asamblea de la representación legal, constancia de mayoría que lo acredita como titular del Ayuntamiento.</p> <p>5. Documentos comprobatorios para acreditar la residencia: comprobante de domicilio.</p> <p>6. Documentos fiscales: Constancia de Situación Fiscal (CSF), carátula de cuenta bancaria.</p> <p>7. Acuerdo de voluntades: convenios suscritos.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Dimensión de evaluación	Pregunta	Temas de análisis	Técnicas de recolección de datos	Fuentes de información
		revisión de documentación para que puedan identificar la documentación faltante antes de que se trasladen a hacer la entrega.		8. Informes de Evaluaciones de procesos realizadas al programa. 9. Formatos de verificación de proyectos.
Sostenibilidad	¿En qué medida los apoyos y/o modalidades es que oferta el programa tienen la capacidad de ajustarse a las necesidades y el contexto de los beneficiarios?	21. Factibilidad de ajuste, modificación (en las modalidades) del programa durante su implementación. 22. Mecanismos utilizados para el seguimiento de los objetivos. 23. Razones por las que los proyectos no subsisten. 24. Rescatar las buenas y malas prácticas para el futuro. 25. Efectividad de los apoyos y/o modalidades para atender las necesidades de pequeños, medianos y grandes productores, así como las características de distintas zonas del estado de Chihuahua y sistemas-producto.	1. Grupos focales con poblaciones beneficiarias de los distintos componentes y modalidades del Programa. 2. Encuesta telefónica a una muestra estadísticamente representativa de la población beneficiaria. 3. Entrevistas con representantes de las principales actividades del sector agropecuario y organizaciones/asociaciones/uniones de productores en el estado de Chihuahua. 4. Entrevistas con representantes de sistemas-producto.	1. ROP del programa. 2. Documento diagnóstico del programa. 3. Árbol de problemas construido a través de la Metodología del Marco Lógico.
Equidad de género	¿En qué medida el diseño y procesos de implementación del Programa reconocen los factores que pueden incidir en la participación de mujeres y con ello promover la equidad de género que se establecen sus ROP?	26. Identificación de aspectos explícitos que reflejen la incorporación de la perspectiva de género en los criterios de elegibilidad correspondientes a cada uno de los cuatro componentes del Programa. 27. Reconocimiento de factores que facilitan u obstaculizan la participación de las mujeres en los procesos de difusión, recepción y validación de documentación, entrega de apoyos, participación en la contralorías sociales y requisitos de comprobación. 28. Diseño de la intervención pública y el uso de resultados para mejora continua o retroalimentación en la aplicación de la perspectiva de género.	1. Investigación documental. 2. Entrevistas semiestructuradas con integrantes del Comité Técnico y personas funcionarias públicas responsables de la operación del Programa. 3. Grupos focales con poblaciones beneficiarias de los distintos componentes y modalidades del Programa.	1. ROP del programa. 2. Convocatorias, formatos y anexos. 3. Documento diagnóstico del programa. 4. Árbol de problemas construido a través de la Metodología del Marco Lógico. 5. MIR del programa. 6. Programa Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Fuente: Plan de trabajo de la evaluación participativa del Programa.

Principales limitaciones del proceso de evaluación y la metodología empleada, así como sus implicaciones para el logro del objetivo de la evaluación

Las principales limitaciones que se experimentaron en el proceso de la evaluación estuvieron relacionadas con el periodo de la evaluación que convergió con una agenda intensa de actividades internas de la Secretaría de Desarrollo Rural que dilató la posibilidad de concertar los espacios para la realización del trabajo de campo, así como la disponibilidad de las fuentes de información complementarias que se identificaron a través de las entrevistas. Estas limitaciones fueron solventadas a través de un periodo más corto, pero con el apoyo de las áreas de planeación e implementación del Programa se generaron las facilidades para la conclusión de las actividades programadas.

Por otra parte, la disponibilidad del padrón de beneficiarios que estaba en proceso de consolidación de los datos, requirió de un periodo de espera para contar con la base de datos actualizada y validada para el diseño de las muestras cualitativa y cuantitativa para los grupos focales y encuestas respectivamente. A esto se sumó, el procesamiento del padrón para identificar los registros únicos, ya que fue durante la aplicación de la encuesta que se detectó que existían personas beneficiarias que participaron en distintas ocasiones en el Programa a través de eventos, o bien, en más de un componente, por lo que se suspendió la aplicación de la encuesta para evitar llamar de manera repetida a las personas beneficiarias.

Por otra parte, el 18% de los registros del padrón no cuenta con datos de contacto de teléfono, lo cual excluye esta parte de la población beneficiaria de la muestra de la cual se hizo la selección aleatoria para la aplicación de la encuesta telefónica. Sin embargo, el tamaño de la muestra fue amplio con el fin de alcanzar parámetros de confianza y margen de error óptimos según se expone en el apartado de levantamiento de datos.

En algunos de los componentes, la información del padrón no cuenta con información del municipio o municipios de procedencia de la población beneficiaria directa e indirecta, lo que afecta los alcances del análisis de cobertura con enfoque territorial. Con el fin de alcanzar un acercamiento a esta información, la encuesta telefónica permitió observar la distribución territorial desde la muestra aleatoriamente seleccionada, lo que ofrece una oportunidad de generalización y representatividad estadística.

Cronograma de actividades de la evaluación

El periodo para la realización de la evaluación participativa comprendió las actividades que se describen a continuación.

Tabla 11. Cronograma de actividades de la evaluación participativa del Programa Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado.

Actividades	MES	1					2				3
	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reunión inicial		■									
Preparación y convocatoria para el primer taller			■	■							
Primer taller participativo					■						
Plan de trabajo de la evaluación					■						
Investigación documental					■	■	■	■	■	■	
Entrevistas semiestructuradas						■	■	■	■	■	
Grupos focales								■	■	■	
Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa										■	
Informe preliminar										■	
Preparación y convocatoria para el segundo taller participativo										■	
Revisión y ajustes del informe preliminar posterior al segundo taller participativo										■	
Informe final de resultados de la evaluación											■
Presentación ejecutiva de resultados de la evaluación											■
Infografía											■
Video											■

HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN POR PREGUNTA Y TEMAS DE ANÁLISIS

Pregunta 1. ¿Existe un mecanismo establecido para recibir retroalimentación por parte de las posibles personas beneficiarias (población objetivo), así como de la población atendida (beneficiaria) hacia el contenido de las Reglas de Operación y/o Convocatorias?

Respuesta: En baja medida.

Mecanismos utilizados para recibir retroalimentación de la atención por parte del programa.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Con base en la revisión de las ROP y de las Convocatorias del programa, así como del trabajo de campo realizado, no se identifican mecanismos institucionalizados para recibir retroalimentación por parte de su población objetivo ni población atendida de los cuatro componentes de la intervención (C01 Eventos, exposiciones, congresos, convenciones, encuentros; C02 Apoyos económicos para estudios y/o diagnósticos; C03 Mecanismos de inteligencia comercial y para el desarrollo de capacidades y, C04 Proyectos de agronegocios colectivos, individuales y de mejoramiento de rastros).

Las poblaciones beneficiarias reconocieron que en caso de tener alguna duda, comentario u propuesta de mejora consideran que pueden llamar o enviar un mensaje y obtendrán una respuesta por parte de las personas responsables del Programa. De tal manera que, los instrumentos que se identifican son de contacto directo (WhatsApp, vía telefónica, contacto personal) que aunque son útiles como medios de comunicación para resolver dudas asociadas con los procesos del programa, no son un mecanismo de retroalimentación para hacer llegar comentarios, sugerencias o propuestas de mejora hacia el programa, ya que carecen de formatos estandarizados que conduzcan a la sistematización de información con fines de retroalimentación y generación de la evidencia en su atención e incorporación en los procesos de mejora.

El programa no aplica encuestas de satisfacción (de manera impresa o digitales) a sus poblaciones beneficiarias, no cuenta con un buzón de sugerencias o plataformas en línea que les permita a las personas beneficiarias de los cuatro componentes y modalidades de apoyo, indicar cuáles son sus necesidades aún no satisfechas por el programa, así como compartir sus valoraciones y percepciones sobre lo que más les gusta o lo que menos les gusta del programa, por qué y qué sugerencias ciudadanas proponen para mejorar esos aspectos. Con respecto a la evaluación de diseño en tiempo real practicada al PFAVA para el ejercicio fiscal 2023, dada su naturaleza y objetivos no se incluyó en su metodología la aplicación de técnicas participativas que recogieran las percepciones de las personas beneficiarias.

Tampoco se han realizado ejercicios de evaluación para recibir retroalimentación de las personas beneficiarias integrantes de la Contraloría Social del programa (mecanismo de participación y vigilancia ciudadana), ya que las contralorías no fueron constituidas. El mecanismo de la Contraloría Social no solo es un mecanismo oficial reconocido por el programa en el Art. 50 de sus reglas de operación para fomentar la participación ciudadana en la vigilancia del cumplimiento de metas y la correcta aplicación de sus recursos y funcionamiento, sino que también es el mecanismo ideal para recibir retroalimentación permanente por parte de sus beneficiarios, al poder emitir propuestas orientadas a mejorar el

programa. Lamentablemente su incorporación en las ROP no está establecida de manera adecuada, existiendo una ambigüedad con respecto a la obligatoriedad de conformar dichas contralorías.

El único mecanismo que el programa ha implementado para que las personas beneficiarias expresen sus opiniones, se encuentra en el Anexo F de las ROP, denominado *Constancia de Recepción del Apoyo*, que como su nombre lo indica, es utilizado principalmente como el medio para manifestar la conformidad con el apoyo y el monto recibido, únicamente de uno de los cuatro componentes: el C04 referente a los proyectos de agronegocios. En dicha hoja se localiza un apartado de texto libre con cinco renglones, para que de manera opcional la persona beneficiaria escriba un comentario o haga observaciones sobre el programa.

No obstante, las áreas de oportunidad con este formato tienen que ver, por un lado, con la ausencia de instrucciones claras, sobre qué tipo de observaciones y comentarios se pueden escribir, ya que no se indica que en el abanico de posibilidades pueden compartir su experiencia, inquietudes y sugerencias con un sentido de mejora sobre los diferentes procesos por los que transitó la persona para recibir el apoyo, desde el acopio de requisitos, trámites y documentos para su inscripción, las dificultades que pudieron llegar a enfrentar en la elaboración de su proyecto de agronegocios en el cual tienen que incluir una estimación de los costos, inquietudes en el proceso de selección, revisión y/o dictaminación de su proyecto, dudas sobre la información publicada en las ROP y/o convocatorias y/o en la comprensión de estos documentos, etc.

Al ser un apartado de llenado opcional, y no estar intencionado para recoger aspectos sustantivos como los que ya fueron ejemplificados, el PFAVA no solo corre el riesgo de recibir muy poca retroalimentación (como actualmente sucede), sino que además los pocos comentarios que recibe no le permiten obtener información útil sobre qué aspectos puede mejorar a partir de la experiencia de su población atendida, ya que a decir de sus autoridades, los comentarios solo son de agradecimiento, lo cual limita considerablemente la oportunidad de obtener insumos de mayor calidad para crear una cultura de mejora continua, en donde la retroalimentación se convierta en una parte integral del proceso de evaluación del programa. De hecho, parece estar internalizada la idea de que ese apartado del formato es el espacio para escribir un agradecimiento al programa.

Adicionalmente, se identificó que los pocos comentarios recibidos no son sistematizados, ni capturados en alguna base de datos, y terminan por ser un documento más del expediente que es archivado; hipotetizándose que posiblemente al solo recibir comentarios positivos el

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

programa no ve la necesidad de registrar y organizar las aportaciones recibidas en un sistema de información, ya que los comentarios obtenidos a través de este instrumento no proveen información de utilidad que permita mejorar la eficiencia del programa y/o proponer nuevos esquemas de apoyo que atiendan mejor las necesidades de su población. Esto pone de manifiesto que los mecanismos de retroalimentación además de ser estructurados y diseñados para que se proporcionen comentarios más significativos garantizando el anonimato, necesitan recopilar y procesar información sobre las necesidades no satisfechas, aspectos no contemplados hasta el momento.

Pues es que esa información de los comentarios hasta ahorita nada más la hemos revisado... todos los comentarios fueron positivos, entonces pues yo creo que a veces los beneficiarios no plasman algo así como de <sugiero que se cambie esto>, no hemos visto ese tipo de comentario. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Los comentarios (que llenan en el formato) solo son de agradecimiento. No hemos tenido sugerencias, opiniones o inclusive inconformidades... entonces pues no está sistematizado. La retroalimentación es cuando vienen aquí a la Secretaría, o cuando hablan o cuando nos los encontramos, coincidimos en eventos y ellos están muy agradecidos. Entonces, sí hay retroalimentación. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

Hay un apartado en el formato en donde escriben un agradecimiento o algún tipo de comentario referente al programa. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural].**

Creo que está sesgado, porque si le preguntamos ahorita a los beneficiarios pues claro que todos te van a decir que están bien contentos. ¿Por qué mejor no le preguntamos a todos los solicitantes? Ese sería otro campo. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Con respecto a implementar mecanismos para recibir retroalimentación de la población objetivo (personas aspirantes al programa que por algún motivo no lograron ingresar), en las reglas de operación se indica un número telefónico para promover quejas y denuncias de la ciudadanía en general, se proporcionan los correos electrónicos: jurídico.sdr@chihuahua.gob.mx y transparencia.sdr@chihuahua.gob.mx y se comparte el domicilio de la SDR y de la SFP para captar de manera personal esa información.

No obstante, se considera que ese apartado en las ROP relativo a Quejas y Denuncias, más que funcionar como un mecanismo efectivo para la retroalimentación con propósitos de mejora hacia las reglas de operación y las convocatorias (como lo refirieron algunas personas entrevistadas), está orientado para vigilar la conducta de las autoridades relacionadas con la intervención, ya que tiene el objetivo principal de detectar y denunciar el mal proceder en el comportamiento de las personas servidoras públicas relacionadas con el programa, derivado de posibles faltas administrativas por actos, omisiones o comportamientos indebidos, para que dichas conductas sean sancionadas; siendo que para ello en el Art. 53 de la ROP se establece

que el procedimiento será el establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas; por lo tanto su sentido es punitivo.

Conviene señalar que la retroalimentación de un programa no se puede equiparar y reducir únicamente a recibir quejas o denuncias de la ciudadanía en general, porque la información que pudiera obtenerse por medio de este mecanismo no permite recoger comentarios, sugerencias y/o propuestas de las poblaciones objetivo y atendida para impulsar mejoras sustantivas en cuanto al diseño, planeación, programación, presupuestación o evaluación del programa, ni conocer el grado de satisfacción de las personas beneficiarias en aspectos generales o específicos que permitan fortalecerlo.

A ello habría que sumar que no se encontró evidencia de que se reciba información por esta vía, ni de que se sistematice o se le dé seguimiento en el área jurídica, oficina marcada como la responsable de captar esta información por sí, o a través de la unidad de transparencia. Debido a que no existen mecanismos para recibir retroalimentación por parte de la población objetivo, el programa no tiene identificados ni sistematizados los obstáculos que impiden que más personas que reúnen los criterios de elegibilidad para convertirse en personas beneficiarias, participen de las convocatorias, llenen las solicitudes o se queden a la mitad del camino en el proceso de registro.

Dentro de las reglas de operación se marca una página para cuestiones de quejas, denuncias y todo eso... está como abierto, para una persona que no fue beneficiaria sería únicamente la extensión y el correo que marcan las reglas. Pero la verdad es que la población no hace mucho uso de eso, por lo que no sistematizamos. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Documentalmente no, de alguien que no sea beneficiario no tenemos (mecanismos de retroalimentación). **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Nosotros en planeación nos basamos en la experiencia de los jefes a cargo... nosotros platicamos con el residente y les preguntamos como les va con el programa, y eso sería nuestra retroalimentación. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Existen mecanismos para realizar adecuaciones en los instrumentos normativos del programa tomando en consideración las necesidades del beneficiario.

No se encontró evidencia de que el programa cuente con mecanismos formales o informales para realizar adecuaciones en sus instrumentos normativos, tomando en consideración las necesidades de las personas beneficiarias. Si bien, se mencionó la realización de mesas de trabajo y reuniones entre la alta dirección de la SDR (persona titular de la Secretaría, de la Subsecretaría y de direcciones) con diversos organismos del sector y personas representantes de los sistemas producto para detección de necesidades de las personas productoras, no se

encontró evidencia de que cuando ocurren esos intercambios de ideas, acuerdos y/o información, se documenten, sistematicen y/o utilicen para generar mejoras en los documentos normativos del programa (ROP, convocatorias, diagnóstico, etc.), como lo podrían ser la actualización de su problemática pública, el rediseño de los componentes, modificaciones en las características de los apoyos programados, ajustes en los montos máximos, en los formatos, en los trámites, etc.

Tampoco se encontró evidencia de que cuando las personas beneficiarias verbalizan sus opiniones vía telefónica, en los eventos del sector en donde coinciden con las autoridades estatales (exposiciones, ferias, congresos, convenciones, encuentros de agronegocios, etc.), o en las visitas que realiza personal operativo como las personas residentes o incluso autoridades del programa a los diferentes municipios y regiones del Estado, esta información se concentre en algún reporte o genere algún documento que sirva como insumo para hacer adecuaciones en sus documentos normativos.

A pesar de que se indicó que el personal residente tiene presencia en todos los municipios de Chihuahua para la difusión y verificación del programa, fungiendo como ventanillas de recepción de solicitudes y aclarando dudas a las personas beneficiarias, el único medio formal implementado del que dispone este actor para recibir retroalimentación, es el apartado para escribir observaciones y comentarios en el formato de Constancia de Recepción del Apoyo, documento que este personal aplica y acopia, pero que como ya se indicó anteriormente se valora un insumo de poca utilidad para propósitos de retroalimentación que den cuenta de necesidades no satisfechas, además de que solo se aplica para uno de los cuatro componentes del programa (Proyectos de agronegocios).

Por otro lado, existen algunas discrepancias en cuanto a las valoraciones de las autoridades relacionadas con el programa, ya que un sector señala que muy difícilmente el programa ha publicado modificaciones en sus ROP una vez que ya se encuentra operando, dado que no lo consideran factible, y que las únicas modificaciones que han hecho en años anteriores se han orientado a la reprogramación de metas como resultado de sus propios procesos de planeación y programación, pero no como producto de una retroalimentación ciudadana.

Sin embargo, otra parte de las y los actores estratégicos con capacidad de toma de decisiones reflexiona que el programa debería estar preparado para oportunamente hacer las modificaciones que se juzguen pertinentes a la luz de las voces y necesidades de las personas beneficiarias, quienes finalmente son la razón de ser del programa.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Solamente es por el contacto con ellos, en las visitas que hacemos a los municipios es como lo vamos sabiendo, a la hora que presentan una solicitud. Dificilmente modificamos las reglas de operación (como producto de retroalimentaciones de los beneficiarios) porque es complicado que plasmen eso, que alguien sugiera adicionar modalidades de apoyo. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Sobre las necesidades iniciales (de los productores) pues nos basamos mucho en la experiencia de los jefes, pues es de palabra, no hay, así como un mecanismo establecido, es por la experiencia que ellos van agarrando. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Toda esa parte del seguimiento, la retroalimentación... si debiéramos generar mecanismos estandarizados que nos permitan de entrada llegar a los usuarios, que nos arrojen sus datos para a lo mejor mejorar o incorporar nuevos esquemas de apoyo, que nos digan cómo se sienten con la tramitología, en qué podemos mejorar. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Identificar obstáculos o barreras para realizar cambios una vez implementado el programa en los instrumentos normativos y/o difusión del programa.

Los principales obstáculos que se identifican para realizar cambios en los instrumentos normativos del programa, específicamente en las reglas de operación, es la línea de tiempo del procedimiento administrativo de validación del instrumento entre las diferentes dependencias que participan en el proceso, desde que se realizan las adecuaciones internamente, hasta que culminan en su publicación, caracterizándose por ser un periodo muy prolongado. Pero, además, se suman los fenómenos naturales y climatológicos extremos como la sequía, heladas, granizo, etc., que alteran los ciclos agrícolas, los cuales son la base de los sistemas producto de este sector, y que siguen la lógica de sus propios tiempos de plantación, acopio, cosecha, producción, etc., situación que dada la naturaleza de este programa productivo, demanda que sus documentos normativos se publiquen, actualicen y/o modifiquen con especial oportunidad.

El proceso de adecuación de los instrumentos inicia en la Secretaría de Desarrollo Rural, que es la instancia ejecutora del programa y quien realizaría el acuerdo modificatorio en coordinación con las áreas involucradas (Dirección de Agronegocios, Dirección de Planeación, etc.); continúa en la Secretaría de Hacienda (SH) por conducto de la Coordinación de PBR y de la Dirección Jurídica, quienes tienen un plazo máximo de 10 días para emitir una opinión técnica del instrumento que recibe; sigue su curso en la Secretaría de la Función Pública (SFP) que por temas de mejora regulatoria dispone de un plazo aproximado de 20 días para realizar la consulta pública del instrumento aprobado por la SH, y termina en la Secretaría General de Gobierno (SGG), que es la instancia competente para hacer la publicación de las ROP modificadas/actualizadas en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua, publicando los días miércoles y sábados.

No obstante, aunque en las primeras etapas la cronología está claramente definida, e incluso algunas dependencias como la SH han reducido sus tiempos de revisión, prevalece una alta incertidumbre en el último tramo del proceso, ya que la SGG no tiene un plazo máximo para realizar la publicación, encontrándose casos en los que han pasado varios meses para que esto suceda. Estos inconvenientes son vistos por algunos actores estratégicos como desafíos inherentes y propios del proceso, pero señalan que se debe priorizar la importancia que tiene realizar los cambios y modificaciones necesarios, con el objetivo de que la intervención pública tenga un instrumento normativo bien diseñado, que cuente con requisitos factibles de reunir por las personas y que se les dé atención oportuna.

Todo el proceso para modificar reglas de operación y convocatorias es totalmente engorroso para las dependencias, toma muchísimo tiempo, hay áreas que, pues se tiene que hacer la consulta pública y toma como 20 días, pero en otras como General de Gobierno toma muchísimo más. Por poner un ejemplo, una institución de servicios educativos mandó sus reglas de operación a General de Gobierno desde junio, y si no me equivoco, ahorita todavía no están publicadas. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Este es un sector muy vulnerable, está muy expuesto a tantos factores como la sequía que es una situación de urgencia, eso nos demanda tener una atención oportuna... entonces se tendría que hacer una justificación técnica ante las instancias y decirles <oye tienes que acortarme los tiempos>. Incluso el tiempo de consulta pública se tiene que acortar... porque si yo tengo un programa de entrega de árboles que su periodo de siembra es en febrero ¿de qué me sirve que me validen en mayo? **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Yo creo que sería fácil porque las reglas las publicamos en enero, pero tenemos mecanismos que nos permiten hacer modificaciones o cambios a las reglas. Entonces, aunque tú te encuentres a mitad de año si ves que hay una cosa muy difícil de obtener para el beneficiario como la clave catastral o algo así, y si en una encuesta te sale que eso es muy difícil de conseguir y que no abona tanto a la ejecución del proyecto, pues podríamos cambiarlo, lo mandas a normatividad y en 40 días está lista tu publicación y modificas tus reglas, o sea, tiene que haber voluntad para hacer esos cambios. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

En sintonía con lo anterior, también se evidencia la necesidad de que las reglas de operación no se sobrecarguen de información, es decir, que cumplan sí con todos los puntos establecidos en sus disposiciones normativas (Disposiciones Específicas para la Elaboración de Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios, y Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación); pero en aquellos aspectos en donde se necesite profundizar o particularizar (como los requisitos y documentos para demostrar cumplir con los criterios de elegibilidad), que utilicen para ello el espacio de las convocatorias, documento que está exento de pasar por todo el proceso de las ROP.

A veces las y los operadores se ponen ellos mismos el pie, sobrellenan las reglas de operación de requisitos que nadie puede cumplir. Entonces pues esa es una problemática latente que tenemos aquí en el Estado. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Indagar sobre la capacitación a residentes para brindar asesoría a las y los productores.

Las personas Residentes de Campo son en esencia personal operativo que está adscrito al Departamento de la Coordinación de Residentes, el cual depende jerárquicamente de la Dirección de Planeación de la SDR, y actualmente está integrado por 20 personas residentes para dar atención a los 67 municipios del Estado, los cuales están organizados por regiones y tienen vocaciones productivas diferentes. En promedio, cada residente tiene a su cargo entre 4 y 5 municipios, generando un mínimo de 4 interacciones con la persona, una vez que ya fue seleccionada como beneficiaria del C04, siendo estas interacciones: 1ª: para convocatoria y trámites, 2ª: para notificación del apoyo, 3ª: para constancia de recepción del apoyo y 4ª: para verificación de los equipos adquiridos.

En este punto, conviene traer al análisis el perfil y las funciones de este puesto de trabajo, establecidas en el Manual de Organización de la Secretaría, teniendo como referencia que las labores de difusión, asesoría y verificación que dicho personal realiza, no solo lo hace para el PFAVA, sino para la totalidad de los programas productivos que opera la Secretaría, que en el ejercicio fiscal 2023 contabilizaron 10, de un universo de 13 programas presupuestarios. De acuerdo con el Manual, el puesto Residente de Campo debe desempeñar las funciones generales y específicas que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12. Funciones generales y específicas del puesto Residente de Campo de la Secretaría de Desarrollo Rural.

Funciones generales	Funciones específicas
1. Difundir y promover los programas propios de la Secretaría y los concertados con la Federación y Municipios.	1. Atender las sesiones ordinarias y extraordinarias de los Consejos de Administración de las JMAS de los municipios.
2. Detectar la problemática materia de la Secretaría que se presente en los Municipios y Localidades para su análisis, elaboración de diagnóstico e informe, en el que se planteen alternativas de solución.	2. Participar en reuniones mensuales de las Juntas Locales de Sanidad Vegetal.
3. Otorgar asesoría a las organizaciones y productores y realizar las gestiones necesarias para la obtención de fuentes de financiamiento y acceso a los diversos programas.	3. Reuniones mensuales de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable de los municipios.
4. Captar solicitudes de apoyo presentadas por los municipios, ejidos, comunidades, colonias, organizaciones de productores, organizaciones campesinas y productores para su análisis y validación, dando respuesta a las demandas planteadas.	4. Brindar atención, verificación y levantamiento de actas durante los eventos naturales catastróficos (lluvias torrenciales, granizo, sequías y heladas que afectan la agricultura y ganadería) para emitir los dictámenes por reconocimiento de daños.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Funciones generales	Funciones específicas
5. Programar y ejecutar las obras, acciones y/o proyectos productivos que se turnen a la Coordinación, para su atención y las demandas captadas por las Residencias, previa autorización de la persona titular de la Secretaría, en coordinación con las direcciones y departamentos de la institución.	5. Promover y gestionar los proyectos y programas que emergen de la Secretaría de Desarrollo Rural, dando a conocer las Reglas de Operación en los municipios.
6. Celebrar los convenios con los municipios y las localidades para la ejecución de obras y/o proyectos derivados de los programas.	6. Realizar visitas constantes a los municipios asignados para apoyar a las Direcciones de Desarrollo Rural con las solicitudes y peticiones que hacen a la Secretaría.
7. Elaborar los expedientes técnicos para su aprobación y ejecución de obras.	7. Brindar atención y asesoría a productores de los municipios.
8. Llevar el control y seguimiento de los programas por medio de un sistema de control de gestión que contenga información de solicitud de apoyo, oficio de aprobación presupuestal, avales de obra, contratistas, adquisiciones, avance físico, comprobación de los recursos asignados, actas de entrega-recepción, así como la integración de expedientes técnicos para su archivo.	8. Revisión y validación de documentación necesaria para la integración de expedientes de posibles beneficiarios del Programa de Atención a Siniestros Agrícolas del Sector Rural.
9. Apoyar a las direcciones y departamentos en los diversos programas y actividades que se requieran para el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría.	9. Llevar a cabo el seguimiento y entrega de apoyos derivados de los Programas Presupuestarios de la SDR a productores que resultaron elegibles.
10. Establecer comunicación y coordinación permanente con los distintos órdenes de gobierno para la detección de necesidades, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los distintos programas del sector rural.	10. Dar seguimiento a los apoyos que emergen de los diferentes departamentos de la Secretaría, apoyando con la revisión y supervisión de obras autorizadas, documentadas en actas de verificación.
11. Realizar acciones de inspección, asesoría técnica, supervisión y vigilancia de los lineamientos y normatividad establecida en la operación de los programas federales y/o estatales.	11. Dar seguimiento y verificación de apoyos federales, cuando así se instruya, con la supervisión de los avances de las obras en los municipios donde aplique.
12. Informar, proporcionar y difundir los resultados de los programas, acciones y obras que realice el Departamento.	12. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto, para el correcto desempeño de sus funciones.

Fuente: Manual de Organización de la Secretaría de Desarrollo Rural.

Como puede verse, este personal desempeña una cantidad importante de funciones, realizando tareas con enfoque territorial centradas en difundir, informar, promover y verificar todos los programas de la Secretaría, manteniendo comunicación con los distintos órdenes de gobierno; así como captar y revisar solicitudes, levantar actas, realizar visitas, gestionar y canalizar necesidades de municipios, personas productoras, gremios, organizaciones campesinas, brindar asesoría, validar documentación para integración de expedientes, atender

sesiones de trabajo, participar en reuniones con diferentes actores y organismos, además de apoyar a las direcciones y departamentos de la Secretaría para el cumplimiento de sus funciones.

Es claro que la atención de estos deberes demanda conocimiento de todos los programas en cuanto a su funcionamiento, formatos y requisitos, de habilidades para interactuar con la ciudadanía y gestionar sus necesidades, además de tiempo. Al ser el personal residente de campo el rostro humano de la Secretaría en el territorio, la capacitación que se les brinde para desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios sobre el programa, es un aspecto clave para atender satisfactoriamente las necesidades de la población objetivo y beneficiaria del PFAVA.

No obstante, como ya fue mencionado, la atención y el tiempo de este personal debe repartirse entre el resto de los programas que opera la Secretaría, encontrándose que en la práctica estas personas suelen estar sobresaturadas de trabajo, atendiendo las peticiones de las diferentes áreas y departamentos que operan los otros programas, y en los cuales cada uno demanda que se les dé prioridad a sus requerimientos.

Todo mundo quiere a los residentes para que les hagan el trabajo. Como que es mucha la carga de toda la Secretaría hacia los residentes, hay un momento en que es tanta la operación que no se puede atender a todo el mundo... es demasiada la carga de trabajo. **[Persona funcionaria, perfil gestor, operación]**

Se nos complica un poco cuando salen casi todos los programas en un lapso muy corto, salen muchas convocatorias... porque andamos revisando una cantidad muy grande de solicitudes, y nosotros somos el primer filtro, y hay que andar devolviendo para que hagan las correcciones, entonces ahí en esa etapa sí se nos acumula. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

El residente tiene un montón de actividades. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

A partir de la realización de los Grupos Focales con este personal, se encontró que la Dirección de Agronegocios por conducto del Departamento de Agroindustria, capacita anualmente a las personas residentes en el entendimiento de las reglas de operación del PFAVA, para que tengan los elementos mínimos que les permitan comprender su funcionamiento en general, y estén en condiciones de brindar informes y asesoría a las personas solicitantes interesadas en participar en el programa. Un aspecto central de la capacitación que reciben es explicar qué es y en qué consiste agregar valor a un producto en el sector rural, para lo cual por medio de ejemplos comienzan revisando de qué maneras se pueden transformar las materias primas.

Se distinguen las siguientes características de esta capacitación:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

- Se realiza de manera presencial y con previo aviso por parte de las personas responsables del programa.
- La imparte el Departamento de Agroindustria y acude todo el personal residente de campo.
- Se realiza por única ocasión en el año y poco tiempo después de publicada la convocatoria del programa.
- La sesión dura aproximadamente una hora y media, pero no solo se imparte sobre el PFAVA, sino también se tratan temas de otros programas.
- En la presentación se prioriza la explicación de lo que es un proyecto viable (usando ejemplos de productos susceptibles de generar valor agregado en el sector primario) y cómo llenar los formatos.
- Se distribuyen trípticos con información del programa a manera de material informativo para difusión.

Como resultado de la capacitación que reciben, las asesorías que brinda el personal residente de campo a las y los productores que aplican para el PFAVA se centran en aspectos relacionados en primer lugar, con el filtro para determinar si las personas son candidatas para acceder a los apoyos de este programa, y posteriormente les auxilian con el llenado de los formatos (anexos de las reglas de operación), así como a entender la terminología de los diferentes documentos. Manifiestan que en caso de alguna duda en particular en donde se requiera más información, se ponen en contacto directo vía telefónica con las personas encargadas del programa en la SDR para aclararlas.

El equipo evaluador encuentra que los elementos más especializados de la asesoría que brindan las personas residentes de campo están relacionados con la identificación de si el proyecto transforma o no la materia prima, es decir, si genera valor agregado, y con la verificación de que se encuentre dentro de los tipos de proyectos que apoya este programa (agrícolas, agroindustriales, forestales, pesqueros, acuícolas o pecuarios), ambos aspectos asociados a una condición de viabilidad.

Es explicarle a la gente cuál es el apoyo del gobierno, para que cada quien asimile si es candidato o no a este tipo de apoyos. La gente no está muy familiarizada con los anexos ni con las reglas de operación... entonces hasta que el productor completa los requisitos, que se les hace muy complicado el de constancia de situación fiscal. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

De la reunión inicial con ellos se derivan muchísimas dudas, donde dicen qué tipos de insumos o qué tipos de servicios ellos pueden entrar o ser sujetos de beneficios. Y ahí es donde les decimos que son productos primarios que sufren una transformación como valor agregado, si no pues no se puede apoyar. Entonces ahí es el filtro importante, y luego apoyamos a las direcciones de

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

desarrollo rural con toda la formatería y entregamos las solicitudes a la dirección de agronegocios. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Si una productora o productor tiene alguna duda marcamos al departamento, y ahí con las compañeras primero revisamos su papelería y nos ayudan a solucionar las dudas sobre todo que nos genera toda esta papelería. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

No obstante, el mayor reto que se identifica es que el PFAVA, a diferencia del resto de los programas de la Secretaría, hay un punto en donde precisa de un conocimiento experto, ya que como parte de los requisitos para acceder a los apoyos del componente C04, las personas aspirantes deben llenar el formato de Solicitud del Apoyo, en el cual se solicita la estimación de los costos y beneficios de su proyecto de agronegocios, así como estimaciones a corto, mediano y largo plazo, que en cierta medida equivale a realizar una evaluación de proyecto.

Estos cálculos pueden llegar a complicarse para algunas personas, sobre todo las que realizan su trámite por primera vez, al no saber cómo realizar dichas estimaciones y tomando en cuenta que existe una amplia diversidad en cuanto a los tipos de proyectos de agronegocios que pueden participar en el programa (agrícolas, agroindustriales, forestales, pesqueros, acuícolas, pecuarios, etc.). De tal manera que puede representar más desafíos estimar los costos y beneficios económicos de un proyecto que implique el uso de equipo y/o maquinaria especializada, que de uno que, aunque esté dirigido a aportar valor agregado, no necesite equipo características técnicas tan específicas.

De acuerdo al perfil de puesto y funciones descritas en el Manual de Organización de la SDR, las personas residentes de campo no necesariamente tienen estos conocimientos, ya que una tarea es verificar que las personas solicitantes presenten todos los requisitos para conformar el expediente y someterlo posteriormente a la dictaminación del programa, y otra muy distinta es tener los conocimientos técnicos especializados para orientarlas sobre cómo hacer la evaluación de sus proyectos de agronegocios. Con base en la normatividad y estructura orgánica de la Secretaría, tampoco están obligadas a realizar esas funciones; por lo tanto, no se considera factible ni realista suponer que las labores de las personas residentes de campo puedan ampliarse a estas funciones que demandan cierto grado de especialización y formación, sobre todo tomando en consideración que una gran parte de su jornada laboral la destinan a la difusión, acopio de solicitudes y conformación de expedientes; aunque sí sería importante que se desarrollaran algunas competencias en el tema.

Para que tú puedas meter un proyecto de agronegocios necesitas conocer y saber cómo evaluar un proyecto. En este programa no es nada más llenar una serie de requisitos, como por ejemplo tener acceso a un insumo pecuario, a unos costales de azúcar, eso es solo llenar una solicitud. En agronegocios necesitas formular un proyecto, para conocer tus costos y tus beneficios, y pues el

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

residente no tiene esa capacidad... ellos juntan la papelería, traen las solicitudes a la Secretaría, o sea, se limitan a traer un expediente. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Una capacitación a los residentes de campo (sobre hacer estimaciones de costos) pues es algo que por su perfil no está a su alcance, en su idiosincrasia, en su formación, en su preparación. El residente es un tramitador de solicitudes. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Las dudas más simples nosotros mismos lo resolvemos ahí con el productor, pero cuando existen otras dudas (como la corrida financiera del proyecto) nos apoyamos ahí con los compañeros de la dirección de agronegocios. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Muchas cosas no me parecieron claras como por ejemplo explicar el beneficio que iba a tener (el proyecto) ... saber cuánto vas a vender y cuanto puedes ganar. **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

Investigar sobre la comprensión de las ROP y si el lenguaje resulta claro para las poblaciones beneficiarias en cuanto a formas para acceder al Programa y los mecanismos disponibles para retroalimentación.

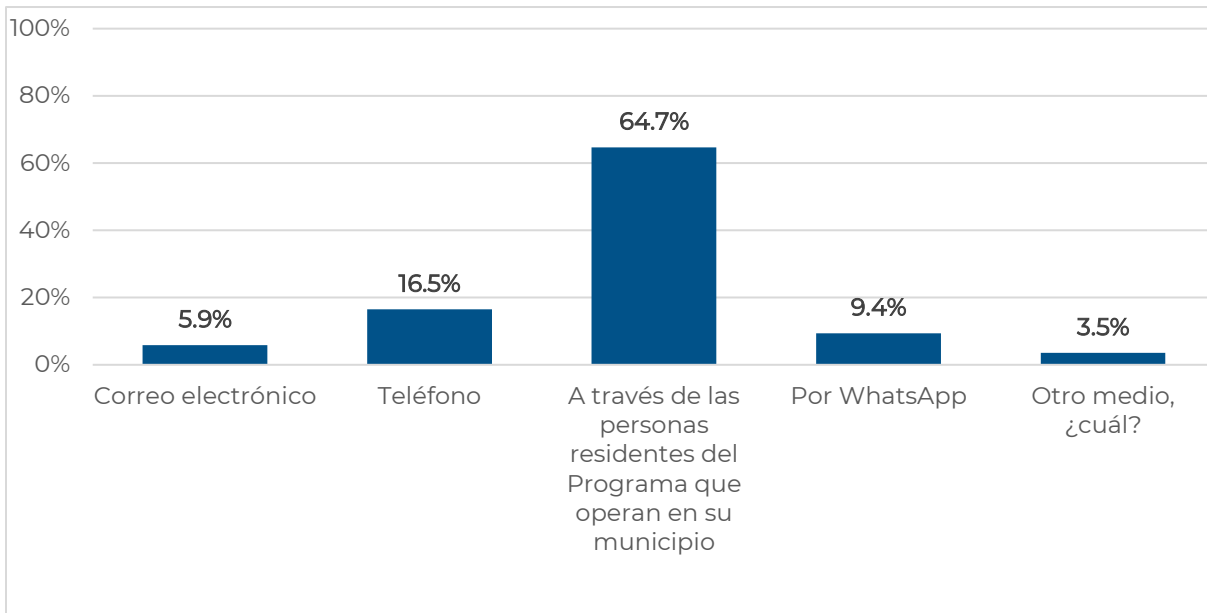
Los hallazgos sobre la valoración que las poblaciones beneficiarias tienen acerca del lenguaje utilizado en las ROP del programa se presentan en el tema de análisis 17 para no generar duplicidad de contenidos. Por lo que en este tema de análisis 5 la investigación se centra en los mecanismos disponibles para la retroalimentación desde el punto de vista de las poblaciones beneficiarias.

En ese sentido, los *Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa* indican que 8 de cada 10 personas beneficiarias no tiene dificultades para entender algún aspecto de las reglas de operación o de las convocatorias. No obstante, con respecto a los mecanismos para hacerle llegar retroalimentación al programa, 6 de cada 10 personas no sabe si el programa cuenta con algún medio para que manifiesten dudas, quejas, sugerencias y opiniones, pero también se aprecia que 4 de cada 10 personas beneficiarias alguna vez ha intentado aclarar alguna duda o hacer un comentario para mejorar algún aspecto del programa a quienes son responsables de su operación.

Como se observa en la siguiente gráfica el medio utilizado para hacer llegar sus dudas o comentarios es a través de las personas residentes de campo que concentran el 64.7%, aunque en mucho menor medida la segunda opción es el teléfono con 16.5%, el tercer medio es por la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp con 9.4%, en cuarto lugar por correo electrónico con 5.9% y el último medio es personalmente cuando coinciden en reuniones con la alta gerencia del programa (persona encargada de Agroindustrias) con 3.5%.

Gráfica 1. Medios utilizados para retroalimentación por parte de las personas beneficiarias.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

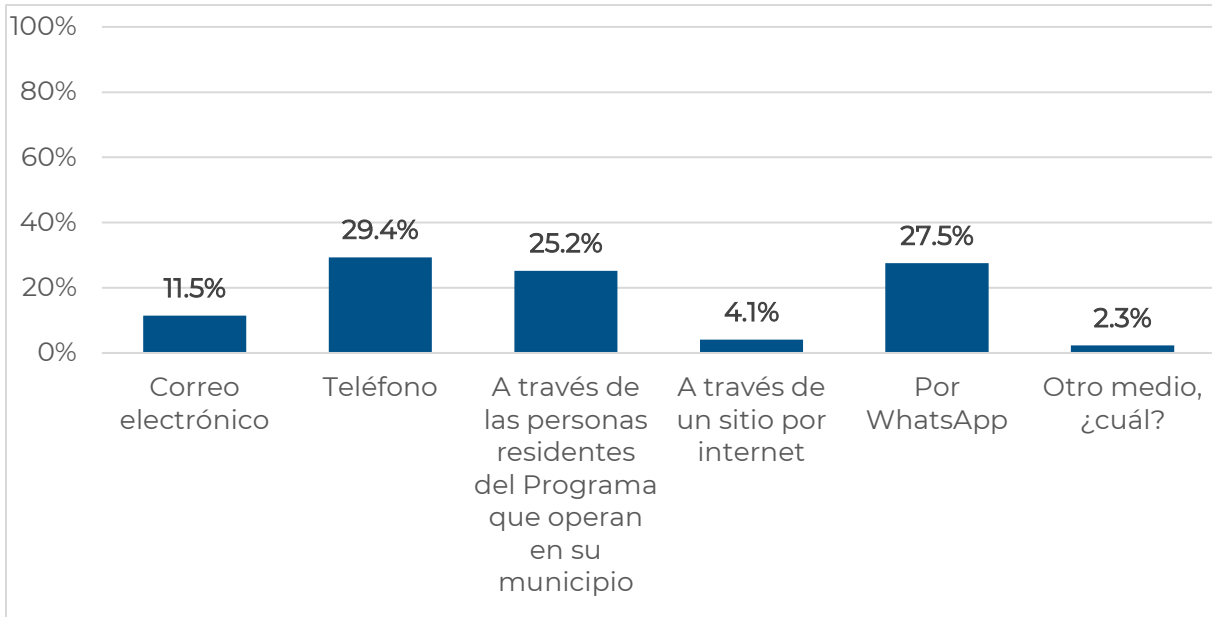
Nota: esta pregunta solo fue respondida por las personas que indicaron si haber intentado aclarar alguna duda o hacer un comentario para mejorar algún aspecto del programa correspondiente al 39.0% de las personas beneficiarias.

También se encontró que de las personas que se comunicaron, en un porcentaje alto que corresponde al 84.7% se les ha resuelto la duda, identificando puntos de encuentro con lo manifestado por las personas beneficiarias que participaron en los grupos focales, quienes mencionan que cuando llaman por teléfono a la Secretaría de Desarrollo Rural se les atiende muy bien.

Como se aprecia en la siguiente gráfica, consideran que el mejor medio para hacer llegar retroalimentación sería por vía telefónica (29.4%), por WhatsApp (27.5%) y a través de las personas residentes en campo (25.2%). Estos tres medios concentran el 82.1% de las preferencias, lo que por un lado revela que las personas eligen medios de contacto directo y en donde la figura de las personas residentes es muy importante para canalizar sus necesidades; así como también estar en contacto telefónico y por aplicaciones de mensajería populares como WhatsApp, cuyos mensajes de respuesta al quedar guardados por escrito pueden leerlos las veces que sea necesario. De tal manera que, si el programa buscara implementar mecanismos formales para recibir retroalimentación, estas tres vías serían el principal conducto a tomar en cuenta para la aplicación de encuestas de satisfacción a sus poblaciones beneficiarias.

Gráfica 2. Medio elegido como el mejor para hacer llegar dudas, comentarios o propuestas para mejorar algún aspecto del programa por parte de las personas beneficiarias.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

Pregunta 2. ¿En qué medida la estrategia de difusión actual del programa está siendo eficiente para alcanzar objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso de las posibles personas beneficiarias físicas o morales?

Respuesta: En moderada medida

La evaluación de la estrategia de difusión del PFAVA 2023 muestra aspectos que son favorables para el cumplimiento de su objetivo de acercamiento a la población objetivo, como el uso de redes digitales como Facebook y grupos de WhatsApp y la colaboración con actores gremiales como asociaciones, uniones, consejos, cámaras empresariales y organizaciones de la sociedad civil que agrupan a personas productoras y comercializadoras, así como actores locales de los municipios y localidades que distribuyen la convocatoria del Programa.

Sin embargo, también se encontraron importantes limitaciones en su capacidad para garantizar que toda la población potencial en el estado de Chihuahua tenga acceso equitativo y oportuno a la información. La falta de una sistematización e insuficiencia de medios institucionales formalizados genera heterogeneidad de los criterios utilizados en las diferentes regiones de la entidad que dependen en cierta medida de los recursos disponibles por cada residente de la Secretaría de Desarrollo Rural y excluye de la difusión a una gran parte de la población potencial que no tiene acceso a estos espacios, principalmente en los casos de comunidades rurales territorialmente dispersas. La valoración expresada como "moderada medida" se sugiere por los logros alcanzados, pero con áreas de oportunidad como la necesidad de mejorar la articulación entre medios digitales y tradicionales, formalizar la colaboración con actores clave y establecer un sistema de monitoreo que permita ajustar la estrategia a las realidades locales.

La difusión careció de una estrategia planificada que garantizara la llegada oportuna de la información a todas las poblaciones objetivo, especialmente a comunidades rurales y con menores recursos. El uso de canales informales y digitales, en un contexto de desigualdades en el acceso a internet, presentó brechas significativas en regiones más alejadas, limitando la equidad en la participación. Además, la falta de mecanismos de monitoreo para evaluar el alcance real de la estrategia impide medir la efectividad de las acciones implementadas.

A pesar de estos desafíos, la estrategia de difusión logró posicionar información clave entre sectores organizados, como asociaciones y sistemas producto, quienes facilitaron la conexión con miles de productores. Esta articulación pone en evidencia el potencial del programa para capitalizar estas redes en futuras implementaciones, siempre que se fortalezcan los

lineamientos operativos y se mejore la sincronización entre las herramientas digitales y los medios tradicionales.

En términos generales, la estrategia de difusión del PFAVA 2023 puede calificarse como moderadamente eficiente, ya que cumplió parcialmente con su propósito, a pesar de que dejó fuera a sectores vulnerables que no lograron acceder a la información en tiempo y forma. Este balance muestra una oportunidad para consolidar una estrategia más equitativa, sin restar mérito a los esfuerzos realizados y los logros alcanzados en los distintos contextos de las regiones del Estado de Chihuahua.

Identificar el alcance y cobertura del programa de las diferentes regiones del estado.

Para la correcta ejecución de programas sociales, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) sugiere que las estrategias de cobertura deben cumplir con los siguientes aspectos:

- i. Incluir la definición clara de la población objetivo.
- ii. Especificar metas de cobertura anual, estableciendo indicadores cuantificables.
- iii. Plantear un horizonte de acciones tanto a mediano como a largo plazo.

Estas recomendaciones buscan focalizar los recursos disponibles y maximizar el impacto del programa o política pública en las poblaciones objetivo. En este marco, una estrategia de cobertura puede entenderse como un conjunto de herramientas metodológicas y operativas diseñadas para optimizar la distribución de los apoyos y fortalecer su impacto en términos de alcance territorial y poblacional.

Con base en estos principios, se analizó el alcance y la cobertura del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 en las diferentes regiones del Estado de Chihuahua. Este análisis incorpora las disposiciones establecidas en las Reglas de Operación (ROP) del programa, ya que en el artículo segundo se define el objetivo general de la intervención:

Brindar apoyo a las personas productoras del sector rural del Estado, específicamente aquellas dedicadas a actividades productivas primarias y/o actividades agroindustriales para mejorar las condiciones en la comercialización de sus productos a fin de lograr un entorno económico competitivo en el sector primario y agroindustrial que fomente la integración de cadenas productivas con productos de valor agregado de acuerdo a las regiones del Estado impulsando la comercialización y posicionamiento en nuevos mercados.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Este objetivo establece tanto las características de la población objetivo, como la responsabilidad del programa de atender a las distintas regiones del estado, integrándolas en cadenas de valor agregado con el propósito de acceder a nuevos mercados.

En cuanto a la cobertura, el artículo 6 de las ROP reitera el alcance estatal del programa: *"El Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado es de cobertura estatal."* Asimismo, en las convocatorias de los componentes C01 y C04 se menciona explícitamente la meta de alcanzar diferentes regiones del estado, lo que subraya el compromiso del programa con un enfoque territorial inclusivo.

Dentro de la normatividad del programa, se presenta una distinción importante entre personas físicas y morales, dado que los montos de apoyo, así como la documentación varían en función de este criterio. Aunque los requisitos para participar incluyen documentos básicos y accesibles en lo general, estos pueden representar un desafío adicional para poblaciones vulnerables en regiones remotas. Además, el componente C04 incorpora un enfoque diferenciado para proyectos individuales encabezados por mujeres, lo que resulta particularmente relevante en zonas rurales.

Adicionalmente, el componente C04 también prioriza sectores estratégicos como el sotolero, vitivinícola y productores de valor agregado en los sectores agrícola, pecuario, forestal, acuícola y pesquero. Este enfoque ofrece una perspectiva sobre las actividades económicas y regiones consideradas prioritarias dentro del Estado, por lo que se destaca un esfuerzo del programa por alinear los recursos con las dinámicas territoriales y sectoriales estratégicas.

Este análisis, respaldado por las disposiciones normativas y el trabajo de campo realizado, permite evaluar la alineación entre el alcance real del programa y los objetivos establecidos en su diseño original, ofreciendo bases sólidas para identificar oportunidades de mejora en su cobertura territorial y poblacional.

En relación con las recomendaciones de CONEVAL, el informe de Evaluación de Diseño en Tiempo Real 2023 para el PFAVA encontró una ausencia de una estrategia de cobertura integral que permitiera relacionar la población objetivo con metas anuales de cobertura, presupuesto y las acciones requeridas para su cumplimiento, en un horizonte de corto, mediano y largo plazo. Este análisis coincide con los hallazgos de dicha evaluación, pues tampoco se identificó la implementación de una estrategia articulada de cobertura.

Sin embargo, en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) autorizada para 2023 se establecen metas anuales vinculadas a los diferentes componentes del programa. Estas metas,

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

aunque enfocadas en el cumplimiento operativo, ofrecen un panorama sobre las expectativas de cobertura en términos de beneficiarios por componente. Las metas establecidas fueron las siguientes:

Tabla 13. Metas programadas anuales por componente

Componente	Meta programada	Unidad de medida
C01: Eventos, exposiciones, congresos, convenciones y encuentros de agronegocios realizados.	34	Número de eventos, exposiciones y encuentros realizados.
C02: Apoyos económicos para estudios y/o diagnósticos entregados.	4	Número de apoyos económicos otorgados.
C03: Mecanismos de inteligencia comercial y para el desarrollo de capacidades implementados.	12	Número de mecanismos implementados.
C04: Proyectos de agronegocios realizados.	255	Número de proyectos desarrollados

Fuente: MIR autorizada 2023 para el Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado.

Al contrastar estas metas con los registros de apoyos de este programa, se observa una desproporción entre las metas establecidas y los resultados alcanzados en ese año. El C01 no tiene un punto de referencia claro ya que las metas establecen 34 eventos, exposiciones y/o encuentros, no obstante, los resultados indican que se apoyó a 532 personas físicas con un espacio en un evento, mientras que para 12 personas morales fueron otorgados montos en efectivo para la organización de distintos tipos de eventos. En el C02 se entregaron 3 de 4 apoyos económicos establecidos en las metas, mientras que para el C03 se alcanzaron 6 de los 12 mecanismos programados.

En el componente C04, que incluye proyectos individuales y mejoramiento de rastros, se superaron las metas establecidas para 2023. En la modalidad de proyectos individuales, se apoyó a un total de 272 personas físicas, mientras que en la modalidad de mejoramiento de rastros se benefició a 16 personas morales.

Los datos analizados durante la evaluación permitieron conocer el nivel de cobertura del programa a partir del municipio de residencia de los beneficiarios. La siguiente tabla detalla la distribución de los beneficiarios en la modalidad de proyectos individuales del C04:

Tabla 14. Apoyos otorgados en el C04 en la modalidad proyectos individuales por municipio

Municipio de residencia	Número de apoyos otorgados	Municipio de residencia	Número de apoyos otorgados
Chihuahua	37	Santa Isabel	5
Cuauhtémoc	27	Casas Grandes	5
Guachochi	22	H. del Parral	4
Delicias	17	Nuevo Casas Grandes	3
Villa de López	16	Rocheachi	3
Saucillo	11	Camargo	3
Bocoyna	10	Jiménez	2
Aldama	6	Santa Bárbara	2
Allende	6	Ojinaga	2
Sisoguichi	6	Personas beneficiarias únicas de otros municipios	26
La Cruz	6		

Fuente: Resultados del Programa de Fomento a los Agronegocios y del Valor Agregado 2023 proporcionados por SDR.

De acuerdo con los resultados, en el año 2023 el C04 no alcanzó a cubrir la totalidad de los municipios del Estado, pues el registro de personas apoyadas indicó que residen en 52 de los 67 municipios (77.6%). La distribución de los apoyos muestra una notable concentración en municipios más grandes y con mayor infraestructura agrícola, como Chihuahua y Cuauhtémoc, mientras que otros municipios con menor acceso a recursos reciben menos apoyos. En ese sentido, la estrategia de cobertura y difusión del programa muestra fortalezas al alcanzar a municipios con alta capacidad productiva y de infraestructura agrícola, pero áreas de oportunidad en la distribución de los apoyos, que deja en desventaja a regiones con menor capacidad técnica.

Batopilas, por ejemplo, el municipio más pobre del país... hay mucha dificultad de acceso en algunas regiones. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Hay regiones que tienen mucha comunicación... mientras que en otras no manejan mucho acceso a comunicaciones. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Esto puede explicar, en parte, la existencia de factores que influyeron en el año 2023 en la distribución de manera inequitativa entre los municipios y regiones del Estado. Este panorama abre la oportunidad de adoptar la tercera recomendación de CONEVAL, que propone diseñar estrategias de cobertura con un enfoque a mediano y largo plazo. Dicho enfoque permitiría abordar de manera más integral las desigualdades regionales y subsanar las brechas identificadas en la distribución de apoyos.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tales observaciones se alinean con el árbol de problemas identificado en el programa, donde se señalan causas específicas que afectan la equidad y efectividad de la cobertura. En particular:

- i. Causa 2.2: Insuficiente difusión de apoyos económicos a personas productoras del sector primario y agroindustrial para estudios y/o diagnósticos.
- ii. Causa 4.2: Desconocimiento del apoyo que otorga el ente público para realizar proyectos de agronegocios.

Estas causas derivan en efectos importantes que impactan los objetivos del programa:

- i. Escasas solicitudes de apoyo validadas por el ente público para realizar estudios y/o diagnósticos.
- ii. Efecto 4.1.1: Las personas productoras no acuden a solicitar apoyo para desarrollar proyectos de agronegocios, lo que dificulta la consolidación de cadenas productivas y la generación de valor agregado.

En suma, el alcance y cobertura del programa en las diferentes regiones del estado se cumple de manera moderada, con avances significativos en ciertos sectores y municipios, pero con limitaciones en regiones más alejadas o con menor infraestructura, lo que indica un cierto grado de desigualdad de acceso a los apoyos.

Identificar los medios utilizados en la estrategia de cobertura y la pertinencia de los mismos.

La estrategia de cobertura y difusión del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 se encuentra descrita en el artículo 14 de las ROP, donde se establecen los principales medios utilizados para convocar y promover las actividades del programa. Entre los medios concretos mencionados se incluyen:

- i. Página de internet oficial de la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR).
- ii. Lonas publicitarias en lugares públicos.
- iii. Otros recursos, dependiendo de la suficiencia presupuestal y el interés institucional.

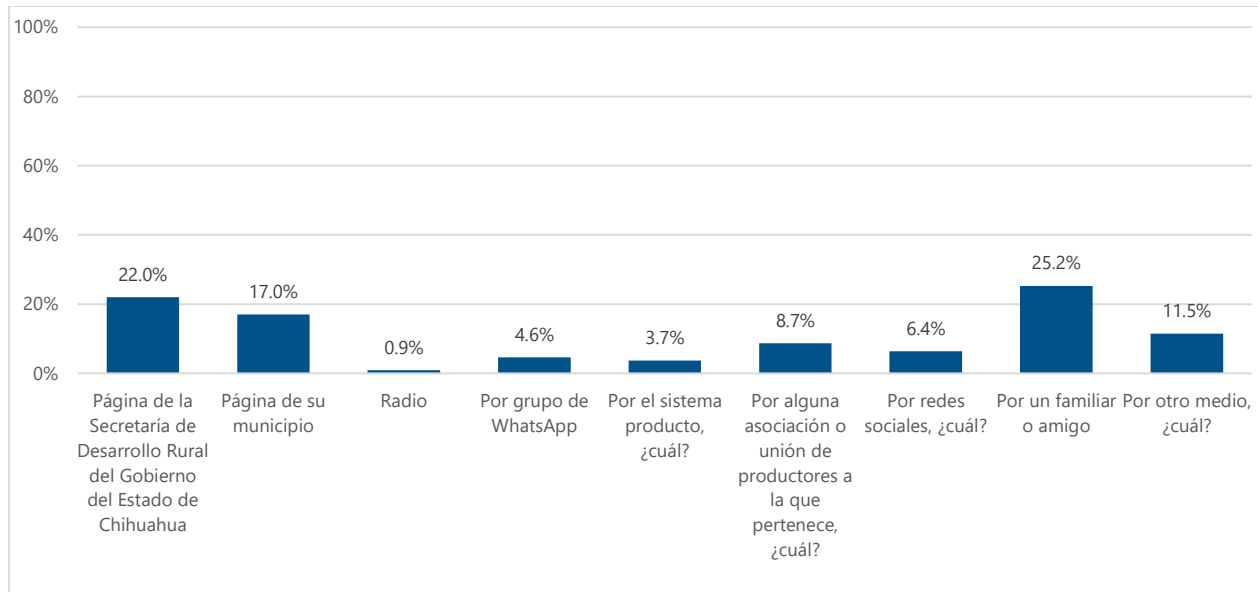
Asimismo, el artículo 48 de las ROP confirma que el principal canal formal para la difusión del programa es la página de internet oficial (www.chihuahua.gob.mx/sdr). Además, se añade la posibilidad de acudir directamente a las oficinas centrales de la SDR, ubicadas en la ciudad de Chihuahua, para obtener información y realizar trámites.

Si bien las herramientas descritas en las ROP son funcionales para garantizar un alcance general y facilitar la transparencia en la asignación de apoyos, su eficacia en 2023 fue limitada,

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

particularmente en contextos rurales y remotos. En la siguiente gráfica, se observan las tendencias resultantes de la encuesta telefónica a los beneficiarios de la muestra, con respecto del tema de los medios por lo que se enteraron del programa:

Gráfica 3. ¿Cómo se enteró del Programa de Fomento para los Agronegocios y del Valor Agregado?



Fuente: Elaboración a partir de encuesta telefónica a personas beneficiarias.

La gráfica demuestra que, si bien los medios formales establecidos en las ROP cumplieron una función básica de difusión, no fueron suficientes para garantizar un acceso equitativo e inclusivo en todo el Estado. En cambio, los beneficiarios recurrieron mayoritariamente a canales informales, de lo que emerge la oportunidad de diversificar los medios formales para incluir estrategias mejor adaptadas a las condiciones regionales y/o locales.

La estrategia de cobertura del PFAVA 2023, analizada desde las voces de los actores clave, revela importantes áreas de oportunidad en términos de claridad, accesibilidad y asignación presupuestal.

Un beneficiario normal no está esperando reglas de operación. **[Persona funcionaria, perfil decisor, presupuestación]**

Muchas comunidades no tienen internet, no tienen ni luz, no van a tener internet. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

En la evaluación. Se ha observado una brecha importante en el alcance del programa a través de los medios planteados en las ROP, particularmente en regiones donde los medios tradicionales o presenciales aún son indispensables. Además, el énfasis en la suficiencia

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

presupuestal deja un vacío en la estrategia de cobertura, ya que se puede prescindir de gastos de difusión del programa, según las necesidades emergentes internas o del gobierno del Estado:

Si veo que ya me estoy gastando el dinero, le bajas a la difusión porque generar expectativas se te puede revertir en un problema. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Los resultados sugieren la necesidad de diversificar la estrategia de difusión del programa, incorporando tanto herramientas digitales como medios tradicionales y organizacionales. Las redes sociales emergen como el medio con mayor potencial, mientras que los canales tradicionales como la radio, el perifoneo y los carteles deben ser complementarios en áreas con menos conectividad del Estado.

Para enriquecer el análisis, se incorporan elementos cualitativos derivados de la experiencia de las y los actores involucrados en el PFAVA 2023. Estas perspectivas, obtenidas de entrevistas y testimonios, ofrecen un panorama más profundo sobre las dinámicas de difusión y la interacción con los medios utilizados. Los resultados se presentan a continuación en distintos ejes de análisis.

A) Difusión personal individual (cara a cara) o en colectivo (reuniones)

Uno de los principales medios para difundir la información del PFAVA en 2023 fue de manera personal, ya sea individual o colectivamente. Estas acciones implican que el funcionariado se relacione directamente con la población objetivo, ya sea a través de redes personales o bien en reuniones masivas. Del mismo modo, las asociaciones, uniones u organizaciones, así como las personas productoras del sector primario, se transmiten la información entre sí.

En el año evaluado, las vinculaciones personales con instituciones u organizaciones emergieron como un medio importante de difusión de las modalidades de participación del Componente C01 del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA). Este medio es especialmente relevante en la promoción de eventos y espacios de exposición, donde los beneficiarios que tienen una relación directa con el funcionariado lograron acceder con mayor facilidad a las oportunidades de obtener los apoyos.

Me invitó (persona funcionaria)... Básicamente busca que tenga de todo un poco el stand, ¿no? Que tenga carne seca, azúcar, nueces, variado. Entonces, pues, mandó la convocatoria así a varios productores y yo le dije, ¿sabes qué?, yo sí puedo ir. Y ya, pues fui con ellos. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

Teníamos mucho contacto con ellos, nos habíamos visto en expos, y manteníamos una relación... nos ubican como una empresa que estaba innovando, creciendo y todo ello, y nos decían, oye, va

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

una comitiva de participantes de Chihuahua, si quieres aplicar, este es el proceso, y básicamente aplicamos al proceso y participamos con ellos. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

Generalmente la cercanía la tenemos ahí con (persona funcionaria) que es quien nos platica de los programas o nos manda la convocatoria o etcétera, el flyer. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Los beneficiarios con formas de relacionamiento previo, principalmente con el funcionariado público tienden a obtener mayor conocimiento de las convocatorias y los requisitos para participar en las diferentes modalidades del C01. Esto les brinda una ventaja significativa en acceso a la información, frente a quienes carecen de estas conexiones.

Por otro lado, en 2023, las visitas a las secretarías o a los ayuntamientos emergieron como un medio de importancia para acceder a información sobre el PFAVA. Esto es especialmente relevante entre los productores que buscan opciones de apoyo o financiamiento en ausencia de redes sociales directas con el funcionariado que se relaciona con el programa, como en los relatos anteriores.

Pues comentarte de este programa nos dimos cuenta una vez que visitamos la Secretaría de Desarrollo Rural para poder conocer los distintos programas aperturados. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Creo que es Desarrollo Económico o Desarrollo Rural, no recuerdo la instancia que tienen ahí en presidencia [municipal]. Fuimos a preguntar y nos mandaron ahí y nos dijeron que posiblemente iba a haber algunos apoyos. **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

Mi señora esposa trabaja para el municipio de Nuevo Casa Grandes y ella escuchó del programa y ella fue la que me informó. **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

Estas verbalizaciones destacan que las visitas a dependencias como la Secretaría de Desarrollo Rural y las oficinas municipales son otro recurso clave para acceder a la información sobre el PFAVA. Sin embargo, la confusión en la identificación de las áreas responsables y la dependencia de redes personales reflejan limitaciones en la claridad y sistematización de la estrategia de difusión. Esto abre una ventana de oportunidad para fortalecer estos medios como canales formales y garantizar una comunicación más accesible y estructurada.

Asimismo, es importante reconocer el valor de la comunicación de boca en boca, ya que sigue siendo de vital importancia en la vida cotidiana de las personas, especialmente en el ámbito rural. En el análisis, la comunicación de boca en boca entre personas beneficiarias y sus redes cercanas surge como un mecanismo fundamental para la difusión del programa, especialmente en comunidades donde los canales formales no logran llegar de manera efectiva. Este tipo de interacción facilita el acceso a la información, además de que puede

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

generar confianza entre la población objetivo, al transmitir experiencias directas y recomendaciones basadas en resultados visibles.

Me dijo, oye ¿Sabes qué? Están haciendo unos préstamos a fondo perdido para agronegocios que bla, bla, bla. Entonces le dije, a ver déjame investigar. Entonces él me comentó y luego a hacer investigaciones ya personales para saber por dónde venían las cosas. **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

Yo ya empecé a pasar la voz... **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

Estas experiencias de personas beneficiarias reflejan que la comunicación de boca en boca desempeña un rol vital como mecanismo informal de difusión, especialmente en contextos donde los canales institucionales no alcanzan una cobertura suficiente. Este tipo de interacción facilita la propagación de información de manera orgánica, pues se vale de los propios beneficiarios o de la población objetivo como agentes activos de la difusión de la información sobre el PFAVA en 2023. Sin embargo, su alta dependencia muestra las limitaciones de los medios formales para garantizar un acceso equitativo e inclusivo al programa.

Las acciones de difusión personal del programa también incluyen visitas regionales y reuniones en municipios estratégicos, diseñadas para llevar la información a los productores de manera presencial. Estas actividades buscan dar a conocer las convocatorias del PFAVA, ayudar a comprender los requisitos y recibir apoyo en la elaboración de sus proyectos. Este enfoque presencial puede considerarse como una respuesta a la necesidad de suplir las carencias de infraestructura tecnológica y de comunicación en ciertas zonas, donde es necesaria la interacción personalizada para facilitar el acceso al programa:

Cuando iniciamos convocatorias, cuando empieza la vigencia, salir a ciertos municipios por regiones. Al menos atender algunos municipios y que se concentre gente de los que queden cerca, y explicarles las convocatorias que tenemos, explicarles cómo llenar el formato del proyecto, los requisitos... **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Y en 2023 fue a través del propio Secretario de Desarrollo Rural que nosotros nos enteramos que existía este programa y esta convocatoria. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

En otros (municipios) no manejan mucho acceso a comunicaciones. Entonces, ahí la información personalizada sí es indispensable. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Estas acciones representan un esfuerzo por facilitar el acceso a los productores rurales, especialmente en contextos donde los medios digitales no son pertinentes. Sin embargo, su impacto continúa limitado por las cuestiones logísticas, los recursos disponibles y la falta de una estrategia clara para atender de manera más focalizada las necesidades de las diferentes regiones del estado. Esto deja como área de oportunidad la necesidad de un enfoque más integral y planificado en la estrategia de difusión directa a la población potencial u objetivo.

B) Vinculación con la Coordinación de Comunicación Social y con los residentes para la difusión

La Coordinación de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Chihuahua desempeña un importante papel en la difusión de programas gubernamentales, incluida la oferta de programas de la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR), la cual es responsable de la publicación de convocatorias y eventos mediante redes sociales, boletines, folletos y ruedas de prensa, con la finalidad de llegar a las poblaciones objetivo. Internamente, el área de comunicación de la SDR colabora con la Coordinación de Comunicación Social del gobierno estatal para diseñar y distribuir materiales promocionales a través de los medios oficiales:

Nosotros tenemos aquí internamente un área de comunicación. Entonces, a ellos les pedimos tanto que nos hagan algún boletín, algún flyer, algún promocional, y que lo suban a las redes y lo manden a medios de comunicación, o ellos también lo mandan a comunicación social, que es centralizado de todo el gobierno. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

En 2023, las capacidades de Comunicación Social de la SDR eran limitadas, con una sola persona encargada de cubrir las necesidades comunicativas de múltiples programas. Esta falta de recursos impidió abordar la complejidad de los programas, con sus diversos componentes y modalidades:

El veintitrés (2023) no teníamos esta área de Comunicación Social todavía amarradita... Era una persona que cumplía con los lineamientos mínimos de publicar en normatividad y subir el flyercito; dos o tres veces ahí a la página de la Secretaría, y se acabó. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Había una personita en comunicación social... son 10 programas, y de esos 10 programas cada uno se subdivide de componentes y luego a su vez de modalidades, cada uno es un tema a desarrollar. Creo yo que una sola persona decía, pues no, o sea, no nos daba. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Estas limitaciones afectaron la capacidad de dicha área para que el PFAVA lograra implementar una estrategia de difusión integral para todas las regiones del estado y los diferentes componentes ofertados. El fortalecimiento de esta área en 2024 indica un avance en la capacidad institucional para mejorar la transmisión eficiente de la información hacia la población objetivo y los beneficiarios. Del mismo modo, la articulación entre la comunicación interna de la SDR y la coordinación estatal contribuye a una estrategia de difusión más robusta, que se puede orientar a maximizar el alcance y la comprensión de las convocatorias.

Fue hasta 2024, que se contó con un material oficial impreso utilizado para promover el PFAVA desde Comunicación Social, el cual consistió en un tríptico con información detallada. Este incluyó información sobre el proceso de solicitud de apoyos, los pasos a seguir, los documentos requeridos y las características de los subsidios disponibles. También se incorporaron ejemplos concretos de maquinaria y equipo elegibles, herramientas digitales como códigos QR para

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

consultar anexos, y esquemas diferenciados de apoyo para mujeres y hombres. Sin embargo, este material se enfocó exclusivamente en el componente C04, dejando de lado otros componentes y generando un sesgo en la difusión del programa en su conjunto. No obstante, tuvo éxito en algunos casos como el siguiente:

Llegó el Flyer allá a la Oficina de Desarrollo Rural. Entonces ya empezamos a elaborar el proyecto. Pero sí, el anuncio fue directamente de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado a el Desarrollo Rural del Municipio. **[Persona funcionaria de municipio beneficiado por el C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

En cuanto al papel de las personas residentes, se resalta que fungen como enlace para la cobertura y difusión de los programas de la SDR, principalmente en las comunidades rurales, mediante reuniones con funcionarios municipales, a través de grupos de WhatsApp o bien, comunicación directa con población objetivo y beneficiarios. Su labor incluye, entre otras cosas, llevar la convocatoria a las regiones del Estado, asesorar sobre los requisitos y tratar de que la información llegue a tiempo para que los posibles beneficiarios puedan participar. Su contribución en cobertura y difusión desde el año 2023 se puede sintetizar a partir de las y los actores clave que participaron como informantes:

Los residentes de campo son los que se encargan de difundir los programas de la Secretaría y de darles seguimiento. Entonces, este programa también se le da seguimiento a través de ellos. Están distribuidos por todo el estado a través de ciertas zonas. **[Persona funcionaria, perfil gestor, programación]**

Los residentes son el rostro más visible porque ellos son la gente de campo. Se transforman automáticamente en una ventanilla de la propia secretaría. **[Persona funcionaria, perfil decisor, presupuestación]**

Obviamente nuestro estado es muy complejo, hay zonas muy alejadas que requerirían otras estrategias, como carteles en presidencias municipales o lugares clave. **[Persona residente, licenciatura en alimentación]**

Nosotros nos enteramos por el residente nosotros habíamos ido a buscar apoyo a presidencia municipal y nos mandaron con él... **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

Como puede notarse, los residentes de campo desempeñan un papel fundamental en la difusión y el seguimiento de los programas de la Secretaría de Desarrollo Rural y particularmente del PFAVA 2023. Se trata de actores clave para conectar a las comunidades con las instancias gubernamentales. Según testimonios, su presencia en el territorio los posiciona como “ventanillas” visibles y accesibles de la propia secretaría, facilitadores del acceso a la información y como orientadores de los beneficiarios en determinados procesos del programa. No obstante, para maximizar su impacto, es preciso complementar su labor con capacitaciones, estrategias y herramientas de cobertura más amplia, adaptadas a las condiciones específicas de las regiones del Estado.

C) Medios de comunicación tradicionales y digitales

Aunque no están formalmente incluidas en las estrategias oficiales de cobertura y difusión del programa, durante la evaluación, las redes sociales como WhatsApp han demostrado ser herramientas efectivas para comunicarse con la población objetivo y los beneficiarios, al ofrecer un medio ágil y accesible en diversos contextos. Por otro lado, medios tradicionales como la radio y los medios impresos mantienen una importancia significativa, especialmente en regiones rurales donde las tecnologías digitales tienen menor presencia. Emerge así la oportunidad de integrar y formalizar el uso de ambos tipos de canales en las estrategias de difusión para garantizar una cobertura más inclusiva y adecuada a las realidades locales.

Especialmente, la aplicación móvil WhatsApp se ha convertido en un medio fundamental para la difusión del PFAVA, y se consolida como una herramienta eficaz para alcanzar a productores y beneficiarios de manera directa a sus teléfonos. Su uso facilita la distribución de información sobre convocatorias y requisitos, además de que permite un seguimiento continuo, como lo demuestran los testimonios de funcionarios y beneficiarios:

Usamos WhatsApp con grupos que tenemos ya de productores y ahí les hacemos llegar la información. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Se derivó el grupo de WhatsApp donde se les compartió la información de los proyectos y se les dio seguimiento. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Por correo, sí, pero también tenemos un grupo ahí de WhatsApp donde están los sotoleros. Está compuesto por el Consejo Certificador del Sotol y ahí se subió la invitación y ya, pues, cada quien se contacta. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

Nosotros lo que hacemos es lo compartimos ahí por internet, por el grupo de WhatsApp, que son aproximadamente unas 100 empresas. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

A pesar de su importancia, su efectividad como estrategia de difusión plantea desafíos, como la exclusión de quienes no tienen acceso regular a dispositivos o internet o no conocen a alguno de los integrantes de los grupos, especialmente en comunidades apartadas. Para maximizar su impacto, se puede formalizar su uso dentro de la estrategia oficial del programa:

- i. Estandarizar mensajes
- ii. Asegurar la inclusión de todos los sectores
- iii. Complementar con otros medios para garantizar un alcance equitativo

Al evaluar el potencial de esta red social digital, se reitera la importancia de una estrategia de difusión que logre aprovechar tales ventajas. Por ejemplo, en el C01 modalidad de apoyos económicos para la organización de eventos, se pueden identificar beneficiarios indirectos de

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

PFAVA 2023, pues quienes reciben el apoyo a su vez, garantizan un espacio para los comercializadores de productos de valor agregado. El uso de redes sociales al interior de estas asociaciones es recurrente y resalta nuevamente WhatsApp. De acuerdo con los resultados, se observa que las personas beneficiarias de este componente y modalidad también hacen uso de redes sociales para convocar a los participantes que van a promover o comercializar sus productos en los distintos tipos de eventos.

Además de WhatsApp, Facebook se perfila como una red social con un potencial significativo para la difusión del PFAVA, debido a su amplia penetración y capacidad para llegar a públicos diversos con información detallada y actualizada. Testimonios de beneficiarios y funcionarios indican que su uso planificado puede ampliar el alcance del programa, especialmente en regiones con acceso regular a internet. Para complementar, la radio sigue siendo un canal estratégico, mencionado reiteradamente como un medio clave para conectar con las regiones rurales, donde el acceso a redes sociales digitales es limitado.

Sí, pues (las páginas de Facebook) son de productores. Por ejemplo, el de Sotol, Sotoles y Sotoleros. Y todos los Sotoleros están ahí. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

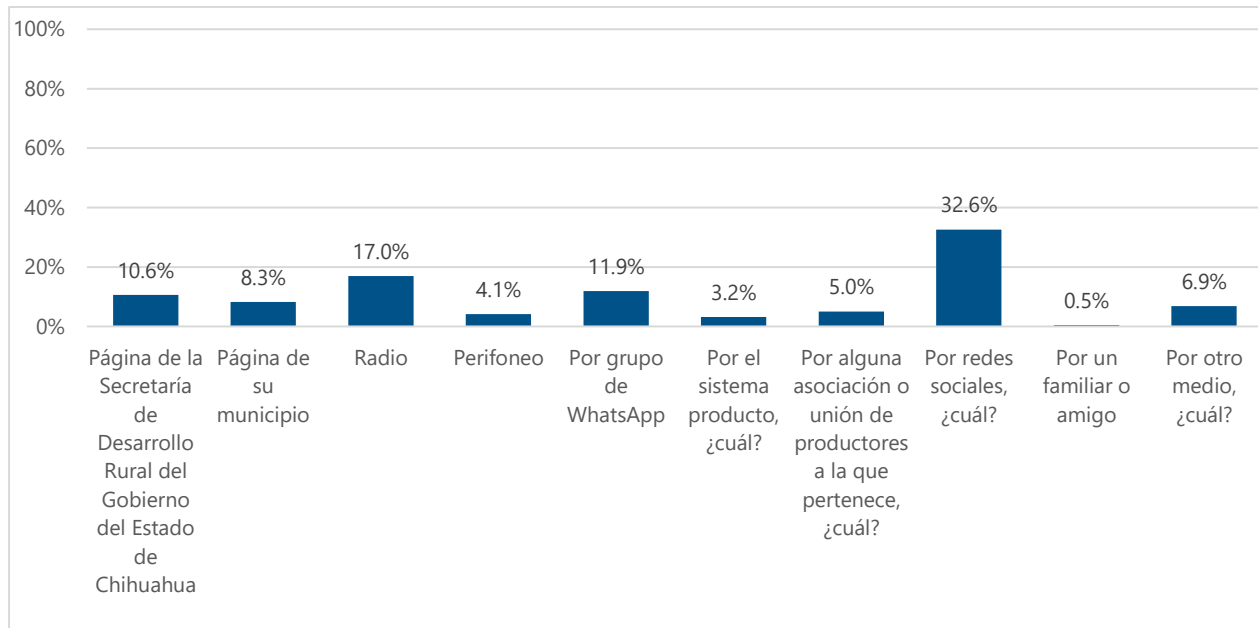
Nosotros manejamos mucho lo que son las redes sociales, pero al igual lo que es este a través de boletines en lo que son los medios digitales y de radio... son los medios de comunicación donde tenemos más contacto con la gente... de esa manera dispersamos lo que es las distintas convocatorias. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

A pesar de los contrastes, se abre la oportunidad para diseñar estrategias de difusión integradas, que combinen redes digitales como WhatsApp y Facebook, con medios tradicionales como la radio y los carteles impresos, adaptando los mensajes a las características y necesidades de cada región, para garantizar una mayor cobertura del programa evaluado.

En áreas rurales con acceso limitado a herramientas digitales, principalmente la radio se presenta como un medio adecuado, dentro de las posibles estrategias de comunicación pública. Se destaca por su capacidad para abarcar comunidades remotas y movilizar a la población hacia la participación en programas gubernamentales como el caso del PFAVA. A pesar de que, en los resultados de la encuesta telefónica, para 2023 no fue un medio relevante por el que se enteraron del programa, en las sugerencias hechas por las personas beneficiarias encuestadas, la radio se posiciona como un importante medio, solo por debajo de las redes sociales:

Gráfica 4. Desde su punto de vista, ¿cuál sería el medio de comunicación más efectivo para que en su municipio y localidad se conozca la existencia del Programa de Fomento para los Agronegocios y del Valor Agregado?

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023



Fuente: Elaboración a partir de encuesta telefónica

La posible efectividad de la radio radica en su amplio alcance territorial y en su reconocimiento como una fuente confiable de información en contextos donde otros medios resultan menos accesibles. Sin embargo, desde un enfoque evaluativo, la radio no ha sido incorporada de manera sistemática en las estrategias oficiales de difusión del programa, lo que representa una oportunidad para fortalecer la equidad en el acceso a la información, tal como se dijo por algunas de las personas entrevistadas:

Las personas que viven en comunidades se comunican así... se extraviaba gente y lo decían en el radio. Es la forma en que se comunican. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Aquí en la región de Meoqui, pues realmente que pudiera ser a través de los canales convencionales como la radio, realmente sí hay acceso a lo que es el Internet, pero muchas veces, como mencionan, no visitan las páginas oficiales y es a través de la radio. **[Persona funcionaria de municipio beneficiado por el C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

La radio sigue siendo clave en ciertas áreas, como en todo el noroeste y el oeste. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

Y el radio, aquí está el radio, hay mucha difusión en los anuncios de radio. Sería lo más viable para para llegar a más personas. **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

Todo esto resalta la importancia de reconocer las dinámicas locales de comunicación, especialmente en comunidades rurales más alejadas o con menos infraestructura tecnológica. En estos contextos, la radio aún tiene la capacidad para llegar a un público amplio y diverso, por lo que se resalta su importancia como una herramienta de difusión pertinente para

distintas regiones. Empero, la efectividad de este medio puede variar dependiendo de factores como la calidad del mensaje transmitido, el horario de difusión y/o la cobertura geográfica de las estaciones de radio disponibles.

D) Colaboración con actores clave para la cobertura y difusión

Los municipios y las asociaciones se han consolidado como actores estratégicos en la implementación del PFAVA 2023, particularmente en la difusión y cobertura operativa del programa. En este contexto, los enlaces municipales desempeñan un importante papel como intermediarios en la comunicación, pero también en la logística y el acopio de solicitudes, por lo que en muchos casos son un vínculo entre las comunidades y la SDR del Gobierno del Estado.

Esos componentes a su vez se dan a conocer a los presidentes municipales, a los residentes, a las organizaciones de la sociedad civil interesadas **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Los gobiernos municipales, pues sí, sin duda son como que nuestro primer aliado **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Incluso en las direcciones de desarrollo rural de los municipios ellos acopian solicitudes y nos las hacen llegar aquí a la dirección de agronegocios, directamente desde las presidencias municipales. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

En 2023, esta colaboración fortaleció la operatividad del programa al integrar actores locales con conocimiento directo de las dinámicas agro-productivas y las necesidades de la población objetivo. Sin embargo, se identifica una contradicción con el artículo 48 de las ROP, que establece una ventanilla única en la capital del estado para la recepción de solicitudes. En la práctica, esta descentralización informal ha permitido aprovechar la infraestructura municipal, para contribuir en la difusión y facilitar el acceso a comunidades remotas. Sin embargo, una ventanilla única para recepción de documentos solamente de manera física y no digital reduce las posibilidades de que algunas personas puedan participar, cuando el municipio ya llevó documentos y no alcanza a regresar a la capital del estado antes del cierre de la convocatoria. En este caso, el envío podría ser digital y la revisión y validación de los documentos realizarse desde los municipios.

A pesar de su relevancia, la colaboración con los gobiernos municipales y asociaciones civiles en 2023 careció de lineamientos claros y una estrategia sistemática. Esto pudo limitar la cobertura y contribuir a la concentración de apoyos en municipios con mejor infraestructura y acceso logístico. Por ejemplo, en la convocatoria para el C04, modalidad de mejoramiento de rastros, de los 16 proyectos apoyados, 15 correspondieron a municipios específicos como Santa Bárbara, Hidalgo del Parral, Delicias, y otros, mientras que solo uno fue promovido por la iniciativa privada. Esta distribución refleja la dependencia del programa en la capacidad y

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

recursos para ciertos municipios, dejando fuera a otros con menor desarrollo institucional o los proyectos impulsados desde la iniciativa privada.

Por otro lado, las organizaciones y asociaciones sectoriales, así como los sistemas producto, también destacan como actores clave en la difusión e implementación del PFAVA 2023. No obstante, es importante destacar que menos de una cuarta parte de las personas beneficiadas están vinculadas a un sistema producto. Según se desprende de las entrevistas realizadas y los resultados analizados en algunos componentes del programa, estos actores son facilitadores en la difusión de las convocatorias entre sus agremiados y contribuyen al alcance del programa al conectar directamente con miles de productores, lo cual, amplía la cobertura territorial y sectorial.

Nosotros nos enteramos a través de CODECH. De hecho, CODECH está muy presente allá en la región noroeste del estado... siempre hubo una buena comunicación con nosotros para mantenernos informados. **[Persona beneficiaria C02 Estudios y/o diagnósticos]**

Ellos son un aliado importante porque ahí están agrupadas, a su vez, otras organizaciones de productores. Entonces, el hecho de tener algún proyecto, algún acercamiento con ellos, pues representa que va a bajar la información al menos, no sé, 1,000 o 2,000 productores directamente. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Ellos mismos nos traen a veces ya los expedientes armados. Se les revisan, se les recibe, y bueno, están por orden de prelación. Ya ellos están pendientes de cómo van sus expedientes. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

En este contexto, las asociaciones, uniones u organizaciones vinculadas a sectores como el sotol o sistemas de productos específicos (apícola, nogal, frijol, vid o ganaderos), son actores clave para difundir información y acompañar a las y los agremiados en el proceso de aplicación, lo que refuerza su acceso al programa. Sin embargo, aunque han demostrado ser aliados estratégicos en el fortalecimiento del programa, su participación no está plenamente formalizada ni alineada con un marco de referencia que maximice su potencial. La dependencia de estas agrupaciones para garantizar el alcance territorial y sectorial puede generar inequidades en aquellas regiones o sectores donde no existan actores similares con dicha capacidad organizativa.

De los resultados de los apoyos otorgados en 2023, el componente C01, en su modalidad de apoyos económicos para la organización de eventos, benefició a 12 personas morales. Entre los beneficiarios destacan tres asociaciones relacionadas con el ganado, sistemas producto vinculados con el nogal, la nuez y la vid, así como el Consejo Estatal Agropecuario de Chihuahua. Adicionalmente, se otorgaron apoyos a institutos, municipios y asociaciones civiles, reflejando un enfoque dirigido a sectores organizados y actores clave del ámbito agropecuario y agroindustrial.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

En el componente C02, correspondiente a los apoyos económicos para estudios y/o diagnósticos, se entregaron únicamente tres apoyos durante el periodo evaluado. Entre los beneficiarios se incluyeron al sistema producto vid y dos asociaciones civiles relacionadas con el desarrollo sostenible y económico. Este limitado número de apoyos sugiere desafíos tanto en la difusión como en la capacidad de ciertos sectores para acceder a los requisitos establecidos en las convocatorias.

Por su parte, el componente C03, enfocado en mecanismos de inteligencia comercial y desarrollo de capacidades, otorgó seis apoyos. Estos se dirigieron al sistema producto frijol, así como a grandes uniones, cámaras y consejos, tanto de nivel estatal como local. Sin embargo, se identificó que dos de las personas morales beneficiadas participaron también en otros componentes, lo que advierte posibles riesgos de una concentración de oportunidades y plantea el reto de evitar un acaparamiento que podría limitar la participación de otros actores menos representados o con menor vinculación organizacional.

En síntesis, el análisis de los medios utilizados en la estrategia de difusión del PFAVA 2023 evidencia una combinación de canales digitales, tradicionales y presenciales, así como la relevancia de los residentes de campo como enlaces clave entre las comunidades y la Secretaría de Desarrollo Rural. Aunque herramientas como WhatsApp y Facebook, junto con las visitas municipales y la comunicación de boca en boca, permiten acercar información a ciertos sectores, la cobertura fue insuficiente para alcanzar a toda la población objetivo. La colaboración con actores locales, como asociaciones, uniones y municipios, es crucial para la difusión en algunas regiones, pero la falta de lineamientos claros y la centralización de trámites limitaron la participación de sectores menos organizados en el año evaluado. Estas dinámicas demuestran un esfuerzo significativo, pero también dejan áreas de oportunidad para superar las barreras que restringen el acceso equitativo a los apoyos en todos los municipios del estado.

Valorar si la difusión se hace de manera oportuna para que las poblaciones potenciales tengan la información con tiempo para participar en las convocatorias.

La evaluación de la oportunidad en la difusión del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023 se centra en determinar si las estrategias implementadas permitieron a las poblaciones potenciales acceder a la información de manera oportuna para participar en las convocatorias. A través de entrevistas, análisis de las Reglas de Operación (ROP) y del Árbol de Problemas, se identificaron fortalezas y áreas críticas que condicionaron el alcance de la difusión en el periodo evaluado.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Cabe recordar que, en términos normativos, las ROP del PFAVA 2023 establecen en su artículo 14 que la difusión de las convocatorias debe realizarse mediante la página oficial de la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR), lonas publicitarias y otros medios de comunicación, dependiendo de la suficiencia presupuestal y las prioridades institucionales. Asimismo, el artículo 48 enfatiza la necesidad de fomentar la transparencia y el acceso a la información a través de canales oficiales, incluyendo las oficinas de la SDR. Sin embargo, en la práctica, estas disposiciones resultaron insuficientes para garantizar que la información llegara a tiempo a todas las poblaciones objetivo.

Desde la perspectiva de los beneficiarios, los testimonios recabados destacan que las demoras en la transmisión de información dificultaron la preparación de expedientes y redujeron las posibilidades de participar en tiempo y forma.

Cuando yo lo llené ya era relativamente tarde... estaba sujeta a disponibilidad presupuestal y no sabía si iba a haber recurso o no. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

A nosotros a cada rato nos están diciendo, oigan, este programa nunca me enteré, este apoyo, porque se enteran tarde, si es que se enteran. Se enteran más los tardes (*en referencia a quienes tienen acceso a la información tardíamente*) que los que participan. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

A mi hija no le llegó porque llegó tarde, ya no llegaron a tiempo los papeles y a nosotros nos llegó, a nosotros cuatro, porque (X persona), se fue directamente, él se fue a Chihuahua a llevarnos los papeles de nosotros cuatro, si no, no hubiéramos alcanzado el programa. **[Persona beneficiaria C04 Proyectos de agronegocios]**

A nivel operativo, las personas residentes y enlaces municipales tienen un papel importante en la transmisión de la información, pero sus capacidades logísticas y operativas presentan limitaciones. Aunque estos actores actúan como intermediarios entre las comunidades y la SDR, la falta de lineamientos claros para garantizar una difusión homogénea en las regiones del Estado, reduce su efectividad.

La idea es que los residentes transmitan información a tiempo, porque si llega tarde, los productores tardan en formar su expediente. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

No obstante, las estrategias de difusión actuales también carecen de mecanismos de monitoreo que permitan evaluar su alcance y efectividad. Esto dado que, cómo se ha visto, la exclusividad de canales digitales, como la página oficial, sin un adecuado complemento de canales tradicionales, genera desigualdad de acceso a la información en regiones rurales con

limitado acceso a internet. Aunque las ROP mencionan la posibilidad de usar lonas y otros medios, su implementación en el terreno no fue suficiente para compensar estas brechas.

Para estas limitaciones, es importante una articulación entre los canales de difusión oficiales y los actores locales, como residentes, municipios y asociaciones sectoriales. Se precisa establecer un sistema de monitoreo que permita identificar, en tiempo real, las regiones o sectores con menor acceso a la información. Además, se requiere emitir las convocatorias con mayor anticipación, con una la difusión simultánea en múltiples plataformas y adaptar los mensajes a las características que diferencian a la población objetivo.

De tal modo, la difusión del PFAVA 2023 no logró garantizar una comunicación oportuna para todas las poblaciones objetivo, lo que afectó su participación en las convocatorias. Algunos aspectos relevantes pueden consistir en fortalecer las estrategias de difusión, diversificar los canales y mejorar la coordinación con actores locales.

Pues yo creo que el medio más apropiado son las redes sociales aquí pues por ejemplo seguimos la página de Facebook de gobierno del estado desarrollo rural estamos muy al pendiente de ella también este pues nuestro residente de gobierno del estado es el que nos trae las noticias de allá los programas nuevos. **[Persona funcionaria de municipio beneficiado por el C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

Siento que un grupo así, donde se estén subiendo las convocatorias, los programas, algo así sería muy funcional, porque yo así me estoy enterando ahora muchos por los de la secretaría, de la SIDE, por ese grupo de WhatsApp que es de difusión. Siento que algo así podría funcionar. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad apoyos económicos]**

En suma, la evaluación de la difusión del PFAVA 2023 indica que no siempre se logró garantizar que la información llegara de manera oportuna a todas las poblaciones potenciales, lo que impactó en parte, sobre la capacidad de algunos beneficiarios para participar en las convocatorias. La evaluación de la oportunidad en la difusión muestra que, aunque se implementaron diversas estrategias comunicativas, estas no lograron garantizar un acceso oportuno a la información para todas las poblaciones potenciales equitativamente. Los canales digitales, como la página oficial y redes sociales, resultaron insuficientes para alcanzar regiones con limitaciones tecnológicas, mientras que los medios tradicionales y las acciones presenciales, aunque relevantes, carecieron de la sistematicidad necesaria para suplir estas carencias.

Finalmente, la labor de los residentes y enlaces municipales ayudaron a acercar información a las comunidades rurales más apartadas, pero las limitaciones logísticas y la ausencia de lineamientos claros redujeron su efectividad. En consecuencia, las demoras y desigualdades en la transmisión de información impactaron significativamente la participación, dada la

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

persistencia de barreras comunicativas que inciden en el acceso oportuno y equitativo al PFAVA en 2023.

Pregunta 3. ¿Cómo se verifica que el apoyo otorgado a las y los productores beneficiados tenga un impacto significativo en contribuir con el desarrollo del proyecto?

Respuesta: No se cuenta con un mecanismo de verificación de impactos, sólo de aplicación de los recursos y resultados inmediatos.

Impacto (efectos/resultados) en los beneficiarios derivados del programa en términos económicos, productividad, comercialización, competitividad, entre otros.

La Gestión Pública para Resultados (GPR) como modelo organizacional que ha sido adoptado por la APE de Chihuahua, centra su interés en conocer qué se logra con el ejercicio de los recursos públicos y cuál es el impacto que esos resultados tienen en el bienestar de la población. Es así como la importancia de implementar una GPR radica en la oportunidad de generar valor público con las acciones gubernamentales, motivo por el cual no solo es deseable sino fundamental que los programas midan el impacto que sus apoyos generan en las poblaciones atendidas, porque más allá del número de beneficiarios que alcance un programa, la información que es sustantiva para una GPR es conocer si se han generado cambios y cuál es la magnitud de esos cambios en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de los bienes y servicios del programa.

Con base en el documento Diagnóstico del programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, el problema público que da origen a su creación son las dificultades para la comercialización que presentan las personas productoras del sector rural en sus productos primarios y agroindustriales. En congruencia con esa definición de su problema, se esperaría que el PFAVA tenga un impacto significativo al revertir esa situación, y lograr que se reduzcan o eliminen las dificultades para que las personas beneficiarias comercialicen con éxito sus productos.

En este punto, lo primero que interesa es conocer cuántas de las personas beneficiarias por el PFAVA han mejorado su comercialización y en qué medida, es decir, cómo cambio su situación inicial (antes de ingresar al programa) y cómo están ahora con los apoyos del programa (situación final), ¿están comercializando más o no necesariamente? Así como otras mediciones, como por ejemplo saber si las personas han mejorado el valor agregado de sus productos, aumentado sus utilidades y en qué magnitud, si se han abierto a nuevos mercados como el de la exportación, mejorado su posicionamiento, vinculado a otras cadenas de valor, generado nuevos contactos para venta, e incluso datos relacionados con sus unidades productivas como la generación de empleos formales. Este tipo de información no se refleja en el informe

financiero del programa, dado que el objetivo de estos informes es conocer el estado de avance físico financiero en la ejecución del recurso (medición de gestión), más no la identificación ni medición de impactos de los apoyos entregados en la población atendida.

De la revisión de los instrumentos diseñados para medir los objetivos del programa presupuestario que contiene su regla de operación, se observa que no existen indicadores para medir el impacto del programa. Las únicas métricas que contiene su ROP son las asociadas con indicadores de gestión (no de resultados), y que a nivel de propósito se localiza en el indicador de nombre “Porcentaje de personas productoras del sector primario y agroindustrial”, con una meta programada de 810 personas productoras, y diseñado para su objetivo: “Las personas productoras del sector rural del Estado, específicamente aquellas dedicadas a actividades productivas primarias y/o actividades agroindustriales mejoran las condiciones en la comercialización de sus productos”. No obstante, esta narrativa no es consistente con el indicador seleccionado, ya que su indicador no mide cuantas personas productoras del sector mejoraron sus condiciones de comercialización (medida de impacto), lo que mide es cuantas personas recibieron los apoyos del programa (medida de gestión).

Asimismo, de la consulta de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa, tampoco se identifica que alguno de sus 14 indicadores de cuenta del número de personas que mejoraron su comercialización y en qué magnitud, de tal forma que su indicador a nivel fin es “Porcentaje de acciones para fomentar los agronegocios y del valor agregado” y a nivel propósito es “Porcentaje de las y los productores agroindustriales con espacios para la promoción de sus productos apoyados”, ambos del ámbito de la gestión del programa pero sin alcance para la medición de sus impactos.

Este hallazgo pone de manifiesto que, desde su diseño y planeación, el programa no está orientado a medir impactos y, como consecuencia, no se encontró evidencia de que existan o se apliquen instrumentos para verificar y medir que los apoyos otorgados a las poblaciones atendidas tengan un impacto significativo para reducir sus dificultades de comercialización y en qué magnitud lo hacen. No obstante, a nivel de percepciones sus poblaciones atendidas tienen percepciones muy favorables sobre el programa, y en efecto se muestran agradecidas por haber recibido los apoyos, pero dado que el programa no está cuantificando esos cambios, las percepciones no son insumos suficientes para determinar su efectividad como intervención pública, de manera general ni por componente.

Otro hallazgo producto del trabajo de campo que va de la mano con el anterior tiene que ver con la variedad de proyectos que integran los componentes, albergando dentro de la misma

modalidad una diversidad de proyectos que probablemente para cuantificar sus impactos requieran de métricas muy específicas, lo cual agrega un nivel de complejidad adicional, y se suma al hecho de tener proyectos con poblaciones beneficiarias directas e indirectas.

Hay veces que nos vamos más por las metas, que a fin de cuentas pues es cumplir en números, y eso puede ser fácil o difícil, pero el resultado de las metas ¿cuál es?... lo importante sería saber que si Chonita hacía tamales y ahora hace 10 veces más tamales que antes ¿Por qué ocurrió? Pues porque ahora tiene una amasadora y antes amasaba a mano, esos serían impactos que tendríamos que conocer. **[Persona funcionaria, perfil decisor, presupuestación]**

Es en las reuniones donde conocemos el sentir de la gente, y que nos han dicho <cuando inicié producía 50 dulces, pero ahorita estoy con una producción más grande> y pues realmente ahí es donde vemos que están impactando de manera muy positiva a sus negocios. **[Persona funcionaria beneficiaria del componente C01, Eventos modalidad apoyo económico]**

Tampoco se encontró evidencia de que se produzca y utilice información cuantitativa y cualitativa, en calidad de estudios de contexto sobre las necesidades y/o perfiles ocupacionales o productivos específicos de la población atendida, a partir de los cuales se identifique a las personas productoras del sector primario con mayores problemas de comercialización, y/o necesidades afines para que la intervención las priorice. En este punto se aprecia que de origen existen dificultades para generar u obtener información estadística sobre la cuantificación del tamaño de la población potencial y objetivo del programa.

La estadística es otro punto clave. No tenemos certeza, no tenemos siquiera como un padrón de productores. Es decir, actualmente no sé cuántas personas del sector existen, a diferencia del área de ganadería donde tenemos mayor certidumbre porque hay un sistema nacional de registro... entonces necesitamos mecanismos para decir hay tanta población con problemas de comercialización, es decir ¿cuántas empresas hay dentro del sector agroindustrial de Chihuahua?, Sí tenemos directorios que incluso hemos pagado y es lo que más o menos me puede dar, y hemos estado tratando con ciertos organismos del sector. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Sería bueno tener esa retroalimentación para poder de alguna manera actualizar la problemática y pues variar un poco a lo mejor los esquemas de apoyo o de a quien se le tendría que dar prioridad. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Sin embargo, con base en los *Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa*, con motivo de la presente evaluación participativa, se logró identificar que el PFAVA tiene un impacto positivo moderado en la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias, ya que está permitiendo aumentar sus ventas, mejorar la comercialización de sus productos y, aunque en menor medida, también se está generando valor agregado, sumando competitividad al sector primario y agroindustrial.

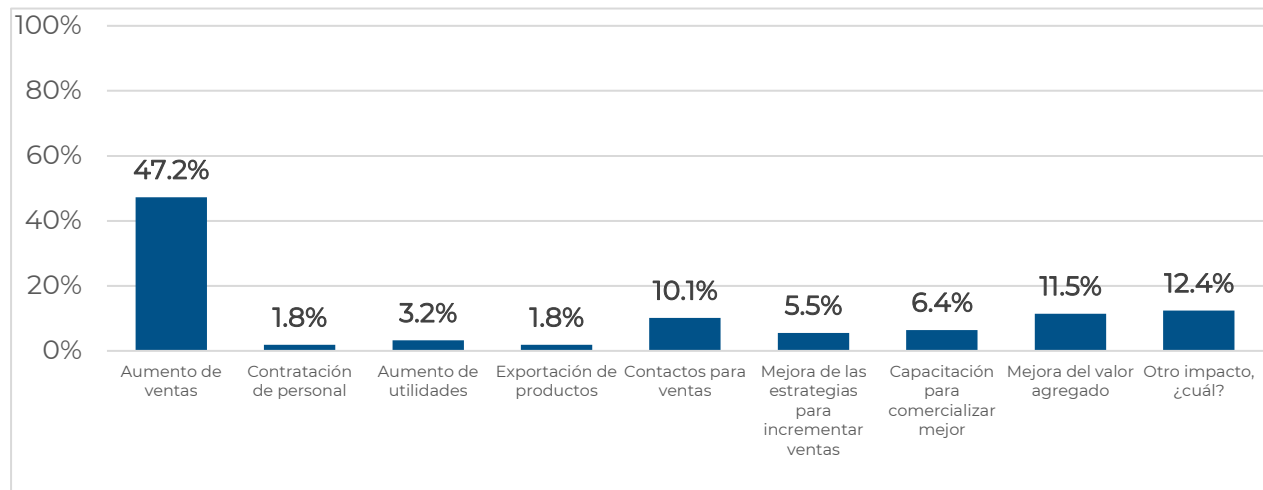
Los principales impactos/resultados que los apoyos del programa están logrando en las poblaciones atendidas son: 1) Aumento de las ventas con 47.2%, 2) Otros impactos como aumento de la producción, compra de maquinaria, mayor difusión, mejoras en la calidad del

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

producto, reducción de costos, mayor eficiencia en los procesos y expansión del negocio con 12.4%; 3) Mejora del valor agregado con 11.5% y, 4) Generación de contactos para ventas con 10.1%. Estos cuatro rubros concentran el 81.2% de los impactos positivos del programa.

En contraste, los menores impactos logrados por el programa se localizan en: Exportación de productos (1.8%), Contratación de personal (1.8%), Aumento de utilidades (3.2%), Mejora de las estrategias para incrementar ventas (5.5%) y, Capacitación para comercializar mejor (6.4%).

Gráfica 5. Principales impactos del programa.



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

Nota: En “Otro impacto, ¿cuál?” se mencionaron: aumento de producción, compra de maquinaria, mayor difusión, mejorar la calidad del producto, reducir costos, eficiencia en los procesos, expansión del negocio, todos, ninguno.

Dichos resultados con representatividad estadística son consistentes con la información obtenida en los grupos focales donde participaron personas beneficiarias de los diferentes componentes, modalidades y tipos de apoyo, como se aprecia en la siguiente tabla en donde además se indica para qué utilizaron los apoyos recibidos.

Tabla 15. Principales impactos/resultados del programa y usos del apoyo por componente y modalidad manifestados por las personas beneficiarias.

Componente y modalidad	Impactos/Resultados	Usos del apoyo
C01 Eventos modalidad espacios	<ul style="list-style-type: none"> • Sondear nuevos mercados para ahorrar costos de visitas futuras • Cerrar contratos para venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Stand

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

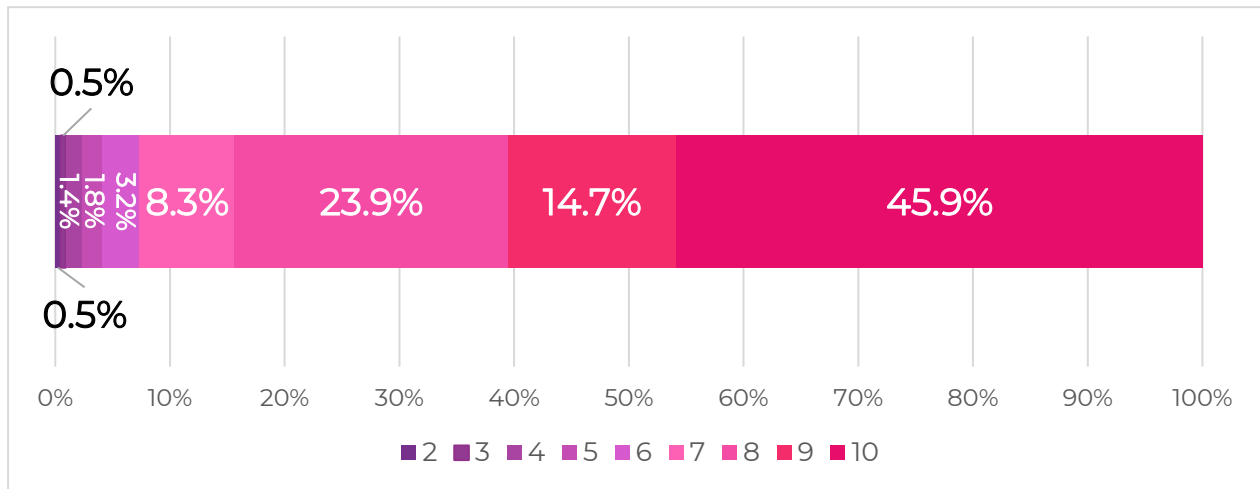
Componente y modalidad	Impactos/Resultados	Usos del apoyo
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear relaciones comerciales para la exportación (socializar con embajadores) 	
C01 Eventos modalidad apoyo económico	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para mejorar la comercialización y aumentar el valor agregado • Preparación para pre-exportar (etiquetas, etc.) • Networking • Promoción de productos • Aumento de la red de productores y comercialización de productos • Se abrieron nuevos puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Renta de los espacios (salón, auditorio) y montaje (pantallas, audiovisuales, sonido, etc.) • Mobiliario y comprar mesas, carpas, sillas, etc. • Pago de alimentos, traslados y vuelos de personas ponentes • Pago del staff
C04 Proyectos de agronegocios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de utilidades • Mejoras en la calidad del producto • Eficiencia en los tiempos de producción • Generación de valor agregado • Reducción de impactos negativos al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de maquinaria y equipos
C04 Proyectos para mejoramiento de rastro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la capacidad de matanza diaria • Ahorro de tiempo para los productores carniceros que ya no tienen que ir a otro municipio para sacrificar al animal • Menor esfuerzo físico de los matanceros • Mejoras en la inocuidad sanitaria • Mejoras en la comercialización • Aumento de la oferta • Aumento de ingresos municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y equipamiento de rajadoras de canales, pistoletas, báscula digital, polipastos, cuchillos afiladores, equipo de cómputo, cuarto frío

Fuente: Grupos focales con poblaciones beneficiarias del Programa.

Indagar sobre incremento de ventas, mayores márgenes de ganancia, los cierres de contratos, que, si estos programas son replicables, el incremento de empleos bien pagados.

En la siguiente gráfica se aprecia que para el 45.9% de las personas beneficiarias, es decir, para 5 de cada 10 personas con los apoyos del programa resolvieron totalmente las necesidades de comercialización de sus productos. Esto significa que para la mitad de las personas beneficiarias aún existen algunas dificultades que en mayor o menor medida afectan la comercialización de sus productos.

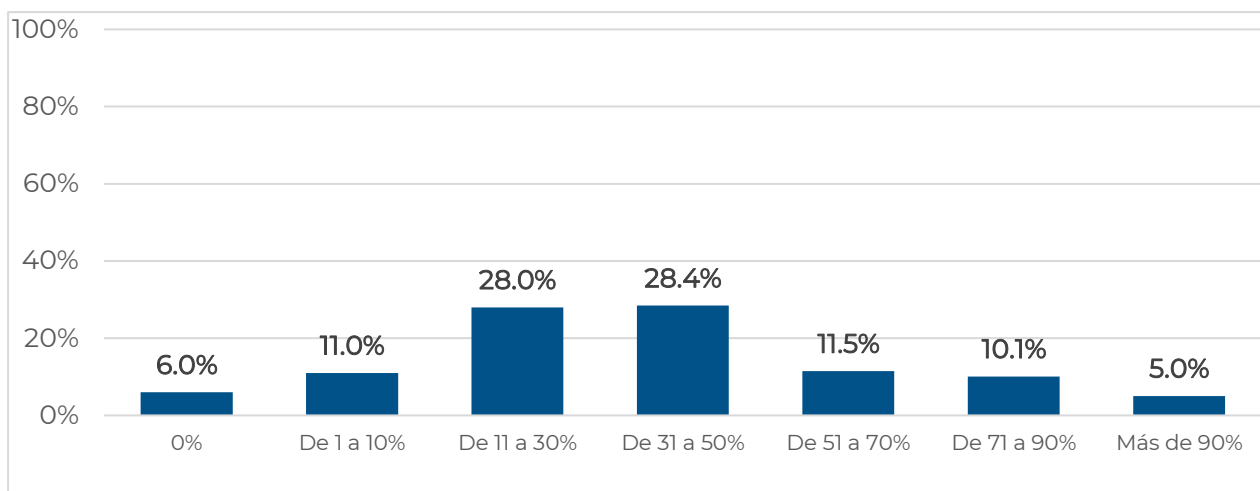
Gráfica 6. Medida en la que el programa resolvió las necesidades de las personas beneficiarias para la comercialización de sus productos en una escala del 1 al 10.



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

A partir de que han recibido los apoyos del programa el 28.4% de las personas beneficiarias han incrementado sus ventas en un porcentaje que va del 31 al 50%; y otro 28.0% de personas beneficiarias lo han aumentado del 11 al 30%. Mientras que apenas el 5.0% lo hizo en más del 90%.

Gráfica 7. Porcentaje aproximado en que se han incrementado las ventas con los apoyos del programa.

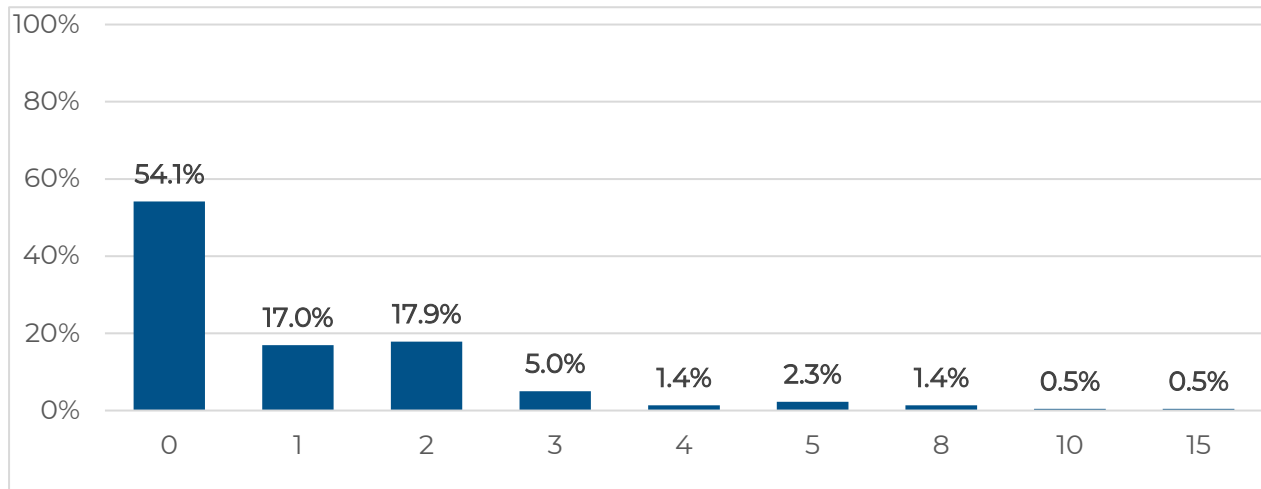


Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

En cambio, no se registran impactos significativos que sean atribuibles al programa en cuanto a un aumento en las contrataciones de personal, siendo que 5 de cada 10 personas beneficiarias no contrató personal nuevo con los apoyos.

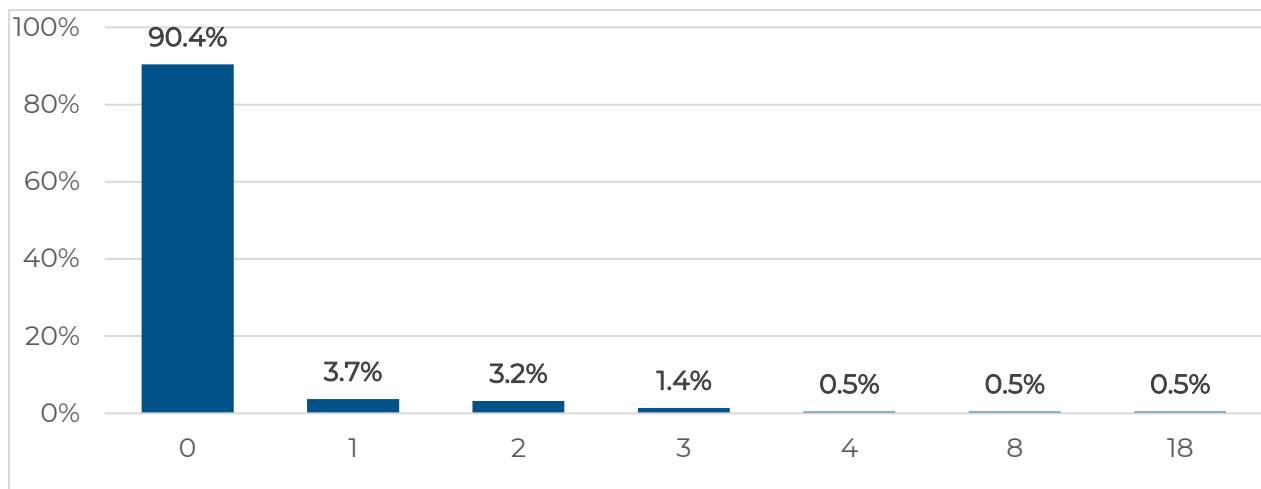
Gráfica 8. Número de personas nuevas contratadas con los apoyos del programa.



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

En sintonía con el hallazgo anterior, 9 de cada 10 personas beneficiarias no generó empleos formales con los apoyos del programa.

Gráfica 9. Número de personas nuevas registradas ante el IMSS con los apoyos del programa.



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

Pregunta 4. ¿Cómo perciben las y los productores beneficiarios de los procesos realizados por las Unidades Responsables del programa desde el inicio del trámite del apoyo hasta la entrega de este?

Respuesta: Positivamente con áreas susceptibles de mejora

La percepción se valora como positiva debido a que la mayoría de los beneficiarios perciben los procesos del programa como accesibles y funcionales, particularmente en los componentes C01 y C04, donde la estructura administrativa y los requisitos establecidos facilitaron la participación de los beneficiarios con experiencia previa. Esto se respalda principalmente en los resultados de encuestas telefónicas, que reflejan una percepción mayoritariamente favorable, y en testimonios que destacan la asistencia técnica proporcionada y la organización de actores clave. No obstante, se identificaron retos importantes para ciertos sectores, como pequeños productores y población objetivo de localidades remotas, quienes enfrentan dificultades relacionadas con la complejidad de los formatos, la rigidez de los tiempos y, en algunos casos, la necesidad de adelantar recursos. Estas áreas de mejora, aunque relevantes, no minimizan el logro general del programa de garantizar acceso y funcionalidad a la mayoría de los beneficiarios en 2023. La evaluación se refuerza con propuestas concretas para superar los desafíos identificados, como la digitalización de procesos, la descentralización de recursos y la colaboración con enlaces municipales, en línea con los principios de eficiencia, inclusión y sostenibilidad establecidos en las ROP del PFAVA 2023. Por tanto, la calificación positiva refleja un balance entre los logros alcanzados y la identificación de oportunidades para mejorar la operación del programa.

La evaluación de la percepción sobre los procesos realizados por la Instancia Ejecutora del programa presenta un panorama complejo, en el que predominan valoraciones positivas, aunque con importantes áreas de oportunidad. Desde una perspectiva general, los resultados de las encuestas telefónicas muestran que una mayoría significativa de beneficiarios percibe los trámites como “fáciles” o “muy fáciles”, concretamente en los componentes C01 y C04.

En cuanto a la accesibilidad del programa, los testimonios y datos analizados evidencian que, aunque los trámites están diseñados para ser funcionales, existen sectores que enfrentan barreras considerables. Beneficiarios con menor familiaridad con trámites administrativos o acceso limitado a tecnología reportaron dificultades con la complejidad de los formatos, la cantidad de documentos requeridos, y los plazos establecidos. La falta de descentralización en la recepción de solicitudes y la dependencia de los recursos disponibles en las oficinas centrales

también contribuyen a una experiencia desigual en las percepciones, particularmente en regiones rurales o alejadas.

En la dimensión de eficiencia y tiempos de resolución, la percepción varía considerablemente según el perfil de los beneficiarios. Mientras que cerca del 70% reportó que los tiempos de trámite fueron adecuados, poco menos de un tercio personas beneficiarias calificó de manera menos positiva este aspecto. Por otra parte, se resaltó en algunos casos, la saturación de solicitudes y los cuellos de botella administrativos como factores recurrentes en el trabajo cualitativo. Los testimonios de funcionarios técnicos destacan la necesidad de optimizar procesos, implementar sistemas digitales de gestión y establecer mecanismos que reduzcan los retrasos en la evaluación y resolución de las solicitudes. Estas medidas podrían minimizar las demoras que afectan la confianza de los beneficiarios y limitan la agilidad operativa del programa.

En relación con la pertinencia de los formatos y documentos requeridos, los hallazgos sugieren que los requisitos establecidos son adecuados para beneficiarios con experiencia previa o acceso a recursos administrativos, pero representan un desafío para aquellos con menor capacidad técnica. Aspectos concretos como la exigencia de facturas o documentación específica, aunque esencial para la transparencia y fiscalización, excluye a pequeños productores o comunidades con economías más informales. Las entrevistas cualitativas ayudaron a comprender que estos requisitos pueden percibirse como desalentadores, especialmente en contextos rurales donde las brechas tecnológicas y de formalidad económica son más pronunciadas.

En la dimensión de colaboración con actores locales y descentralización, se observa una oportunidad significativa para fortalecer la percepción de los beneficiarios. La colaboración con enlaces municipales y direcciones locales de desarrollo rural ha mostrado resultados positivos al facilitar la recepción y pre-revisión de solicitudes en algunas regiones. Formalizar y ampliar esta colaboración permitiría una mayor cobertura y reduciría las barreras logísticas para los beneficiarios en comunidades alejadas.

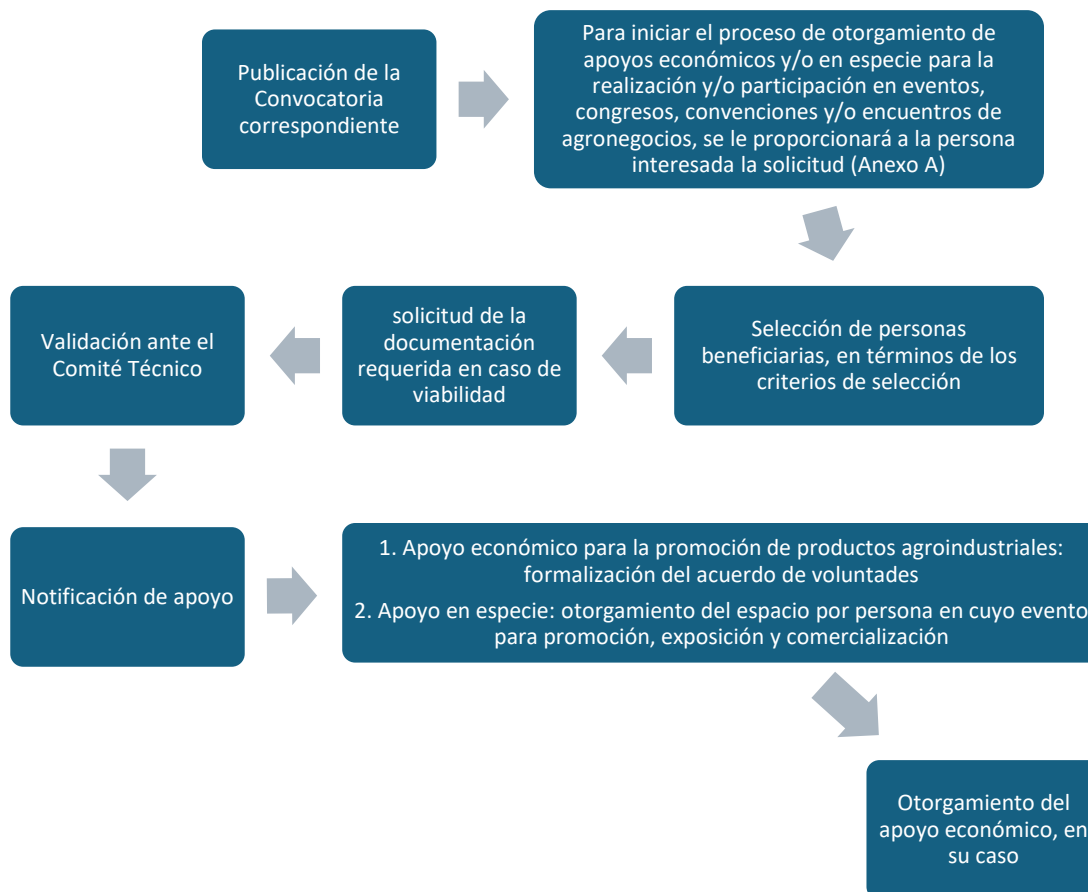
Finalmente, en términos de transparencia y pertinencia en la entrega de apoyos, el esquema de reembolso presenta importantes retos operativos. Si bien garantiza el cumplimiento de normas fiscales y administrativas, afecta negativamente a beneficiarios con menor capacidad económica, quienes enfrentan dificultades para desembolsar anticipadamente recursos. Esto genera incertidumbre y estrés en sectores vulnerables, afectando su percepción del programa. En conclusión, la percepción de los procesos del PFAVA 2023 puede calificarse como favorable,

especialmente en su capacidad para facilitar la participación de sectores organizados y técnicamente capacitados. Sin embargo, persisten retos significativos que afectan a sectores vulnerables, como pequeños productores y comunidades rurales que forman parte de la población objetivo del programa.

Accesibilidad del programa.

El artículo 8 de las ROP del PFAVA 2023 establece que el Poder Ejecutivo, a través de la Instancia Ejecutora, debe promover los apoyos otorgados, recibir las solicitudes, dictaminarlas, formalizar los apoyos autorizados y garantizar su seguimiento. Este nivel de detalle en los procesos busca dar claridad y formalidad a las etapas de acceso y ejecución de los apoyos. Para evaluar la accesibilidad del programa de manera precisa, es necesario describir los procesos y mecanismos de acceso a los componentes establecidos, para verificar que estos permitan una participación efectiva y oportuna de las poblaciones objetivo.

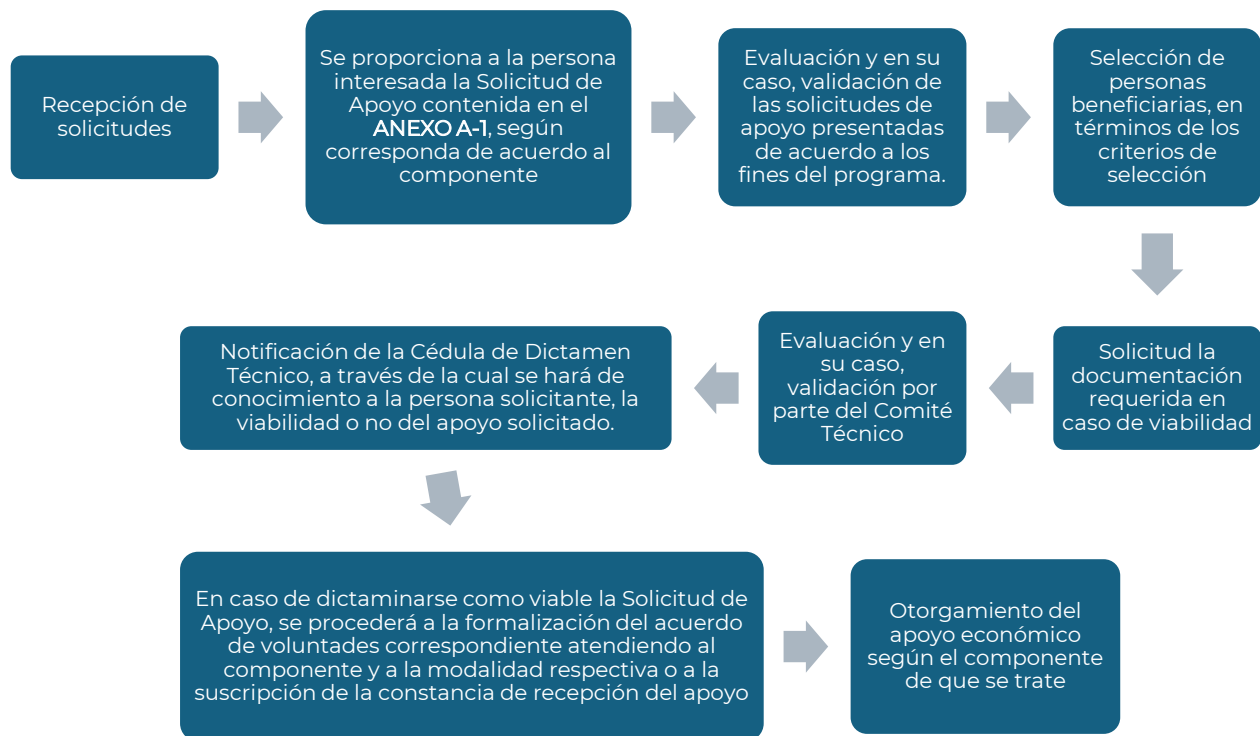
Figura 3. Flujograma de procesos para el componente C01



Fuente: Elaboración a partir de ROP (Artículo 26).

Este diagrama de flujo corresponde al componente C01, el cual, está diseñado con mecanismos de acceso específicos que responden con las características y necesidades de una determinada población objetivo. Este enfoque refleja la intención del programa de dirigir sus recursos hacia sectores estratégicos previamente identificados, para asegurar que los procesos administrativos, desde la recepción de solicitudes hasta la entrega de los apoyos, estén alineados con las particularidades de esta población. El siguiente corresponde a los tres componentes restantes que ofrece el PFAVA 2023, de acuerdo con sus Reglas de Operación:

Figura 4. Flujograma de procesos para componentes C02, C03 y C04.



Fuente: Elaboración a partir de ROP (Artículo 27).

Para evaluar el grado de cumplimiento y accesibilidad del programa, es necesario combinar el marco normativo con la evidencia empírica. Este enfoque evaluativo permite identificar las áreas de oportunidad entre el diseño formal del programa y su implementación operativa, para

sustentar recomendaciones concretas y mejorar la efectividad de los mecanismos de acceso al PFAVA en 2023. En primer lugar, es pertinente presentar el punto de vista del funcionariado, pues revela en gran medida algunos cuellos de botella en los procesos iniciales:

No es lo mismo un expediente de agricultura que un expediente de agronegocios... son proyectos que se evalúan, que se revisa desde el inicio si cumple con el propósito principal del programa... analizar todos los elementos en cada proyecto, pues, lleva tiempo. [Persona funcionaria, perfil técnico, operación]

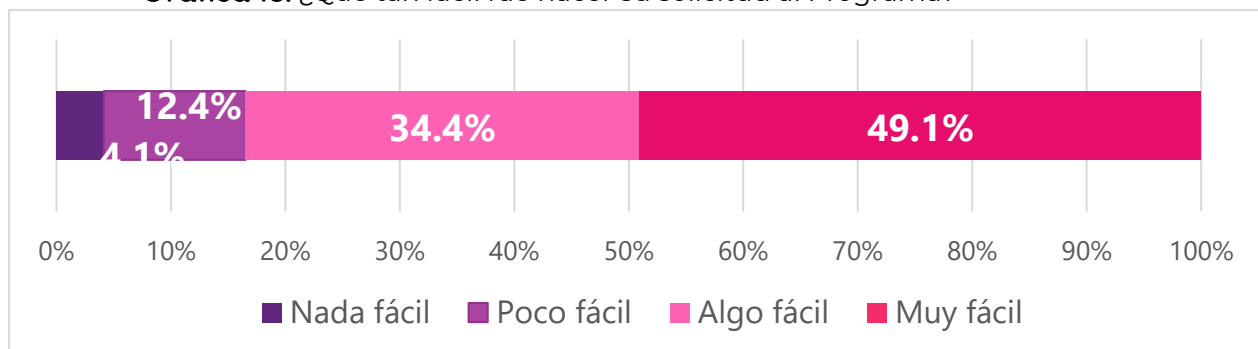
Yo pienso que algo que nos complica un poco es cuando salen, generalmente salen casi todos los programas en un lapso muy corto... nos apoyamos con los municipios, con los compañeros de desarrollo de las direcciones, porque andamos revisando una cantidad muy grande de solicitudes. [Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]

En la recepción de la información, que es demasiada. Es mucha y lo más fácil es empezar a lo que decíamos: no viene completo el expediente. Bueno, no, no entra... Es que le falta tal, le falta no sé, el comprobante de domicilio y lo traen al mes y son cientos de solicitudes. Entonces es difícil y se hace precisamente el cuello de botella. [Persona funcionaria, perfil decisor, operación]

La accesibilidad al programa enfrenta importantes desafíos operativos derivados de la complejidad y el volumen de las solicitudes, especialmente en proyectos como los de agronegocios, que requieren un análisis técnico para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa. Además, la simultaneidad de las convocatorias genera una acumulación de solicitudes en periodos cortos, lo que obliga a los equipos a depender del apoyo de actores externos, sin que esto logre mitigar completamente los cuellos de botella.

No obstante, de acuerdo con los datos de la encuesta telefónica, para una proporción considerable de las personas que, si lograron ser beneficiarios, el acceso al programa fue percibido como “algo fácil” y “muy fácil”, particularmente en los componentes C01 y C04, los cuales, fueron objeto de análisis en la encuesta telefónica aplicada. Este hallazgo indica que los mecanismos establecidos lograron facilitar la participación para ciertos grupos específicos de población beneficiaria.

Gráfica 10. ¿Qué tan fácil fue hacer su solicitud al Programa?



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Estos resultados indican que la mayoría de las personas encuestadas perciben que los mecanismos para la solicitud de acceso son funcionales, especialmente en los componentes C01 y C04. Sin embargo, un 12.4% de los encuestados respondieron que el acceso fue "poco fácil", y un 4.1% lo calificó como "nada fácil", lo que implica la existencia de barreras que limitaron la participación de ciertos sectores.

Los datos testimoniales recabados confirman que la accesibilidad al programa fue percibida como "fácil" por algunos beneficiarios; en algunos casos, debido a su familiaridad con trámites y procesos administrativos complejos en el marco de sus actividades empresariales o con experiencia previa con el funcionariado público.

La verdad fue fácil, porque pues hacemos cosas más complejas, ¿no? O sea, meter un producto a Estados Unidos con todas las regulaciones y todo ello, o simplemente en México, o importar materias primas de Sudamérica hacia Europa, que ya son cosas que hacemos, entonces realmente es sencillo. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad espacio]**

Pues, principalmente, platicamos directamente con el presidente para ver con cuánto recurso podíamos contar. Después de eso, pues priorizamos las necesidades que había. Entonces, de ahí para el llenado de las formas, de las fórmulas, nos estuvieron apoyando mucho de Chihuahua y para la elaboración del proyecto también nos apoyaron mucho de Chihuahua. **[Persona funcionaria de municipio beneficiado por el C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

Estas capacidades previas de los beneficiarios, así como la asistencia técnica proporcionada, son factores que facilitan la accesibilidad al programa. Beneficiarios con mayor organización y recursos encuentran menos barreras, sin embargo, estas experiencias favorables no necesariamente reflejan la realidad de otros sectores menos organizados, como pequeños productores o comunidades rurales con acceso limitado a tecnología o servicios de apoyo. Para estos sectores, la falta de familiaridad con los procedimientos, la complejidad de los formatos, y la cantidad de información requerida pueden representar barreras significativas que limitan su participación.

Tiempo para resolución de trámites.

El tiempo para la resolución de trámites es un factor crítico en la implementación de programas sociales, como el PFAVA 2023, ya que afecta directamente la percepción de eficiencia y confianza de las y los beneficiarios. Su evaluación permite identificar fortalezas y áreas susceptibles de mejora en los procesos administrativos. Se presentan de manera inicial los puntos de vista de las personas funcionarias relacionadas con tales procesos, ya que brindan claridad sobre lo que ocurre a nivel institucional:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Todo este trámite dura mucho tiempo, mínimo un mes, cuando es ágil. Pero en esa parte es difícil hacer algo porque son procesos que están fuera de mi área y que involucran a otras dependencias. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

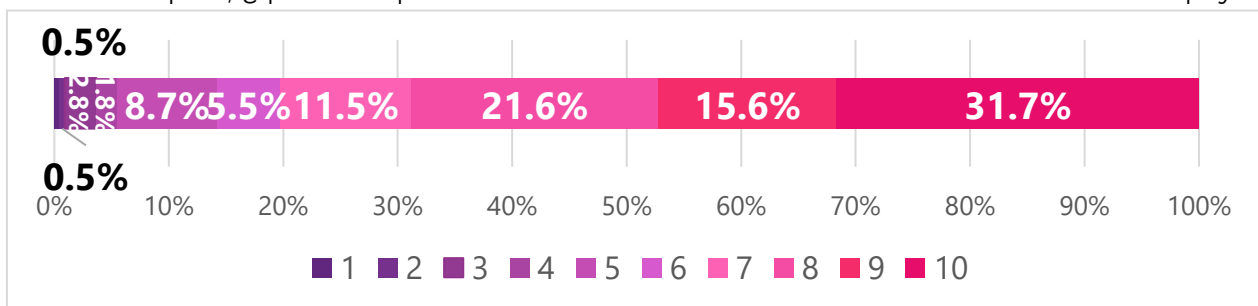
Entonces, como hay un cierre del ejercicio, generalmente a finales del año, el cierre se traslapa en los primeros dos meses del año. Es difícil poder arrancar, por ejemplo, en enero ya con el programa. Entonces, generalmente se desfasa, incluso metas y todo. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Ahí en la parte de captura de solicitudes, aunque no hay un sistema, tengo entendido como tal para captura, al menos no todavía, se está desarrollando uno. De todas formas, la captura de la información con las solicitudes para estructurar los padrones y todo eso, sí se lleva algo de tiempo, y en lo que se están procesando las solicitudes, sí se saturan muchas de las veces. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

De acuerdo con los testimonios, la duración mínima de un mes para completar los trámites, en condiciones normales, es una señal de las complicaciones inherentes de la dependencia de múltiples áreas internas y externas. Además, el cierre del ejercicio fiscal a finales de año genera un desfase en la operación del programa durante los primeros meses del siguiente año, lo que afecta la implementación oportuna de metas y actividades planeadas. Por otro lado, la ausencia de un sistema especial para la captura y gestión de solicitudes agrava la saturación del personal en etapas críticas como la estructuración de padrones y el procesamiento de datos. Esta acumulación de tareas es un área de oportunidad para implementar herramientas tecnológicas y mecanismos de gestión más eficientes para reducir la saturación y acelerar los tiempos de respuesta.

Estos datos contrastan con los resultados de la encuesta telefónica a personas beneficiarias, los cuales, se muestran en la gráfica presentada a continuación sobre la percepción de rapidez en los trámites relacionados con el PFAVA 2023; los resultados indican que el 31.7% de los encuestados calificaron la rapidez con el puntaje más alto, es decir, una parte significativa de los beneficiarios percibió los trámites como eficientes. Además, un 15.6% otorgó una calificación de 9, reforzando esta percepción positiva.

Gráfica 12. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada rápido y 10 es totalmente rápido, ¿qué tan rápido fueron los trámites relacionados con el acceso a los apoyos



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

No obstante, un porcentaje significativo evaluó los trámites en un rango medio (5-6), y un 28.5% los calificó por debajo de 5, lo que indica que existe una proporción de beneficiarios que experimentaron demoras o procesos que no percibieron como ágiles. Este contraste sugiere que persisten algunas barreras administrativas o logísticas que impactan negativamente la percepción de rapidez de una parte de la población beneficiaria encuestada.

En ese sentido, triangular nuevamente con datos cualitativos es fundamental para reconocer las dinámicas subyacentes durante la ejecución de los distintos procesos para acceder a los beneficios del programa:

Yo quisiera que ese apoyo saliera antes del evento para respirar tranquila mucho tiempo, pero bueno, siempre sale un poco después, pero pues es un alivio, es un alivio la verdad. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Ya nada más, como les comentaba ahorita, sería cuestión de que dieran un poquito más de tiempo para los presupuestos municipales, adecuarlos al programa, porque recuerdo yo que en aquel tiempo el presidente ahí agarró dinero de otros proyectos que traían para no dejar ir el proyecto, porque estuvimos un poquito a contratiempo. **[Persona funcionaria de municipio beneficiado por el C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

En este contexto, es fundamental reconocer que la flexibilidad de los plazos está condicionada por los plazos del ejercicio fiscal y las Reglas de Operación que regulan la entrega de recursos públicos. Cualquier ajuste en los tiempos de resolución enfrenta el desafío de equilibrar la necesidad de mayor agilidad con el cumplimiento estricto de los marcos normativos vigentes, que garantizan la transparencia y el control en el ejercicio de los apoyos. Sin embargo, estas regulaciones no deben convertirse en barreras operativas; es imprescindible que las instancias ejecutoras trabajen en la implementación de soluciones como la digitalización de procesos, la pre-validación de convenios y estrategias de aplicación de criterios en la revisión de expedientes.

Pertinencia de los medios de entrega.

En las Reglas de Operación del PFAVA 2023, los medios de entrega de apoyos están diseñados para garantizar la transparencia mediante mecanismos formales, como transferencias electrónicas directas y convenios con beneficiarios. El esquema de reembolso del programa, aunque efectivo para garantizar la transparencia mediante la presentación de facturas, presenta dificultades tanto para los beneficiarios como para la operación administrativa. La exigencia de adelantar recursos limita la participación de quienes carecen de solvencia económica o acceso a créditos, mientras que los retrasos en la validación y depósito de los apoyos generan demoras en la ejecución de proyectos.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

El programa, como ustedes lo pudieron ver, funciona a través de un esquema de reembolso. En estricto sentido, ellos hacen la compra, nos presentan la factura y, hasta ese momento, estamos en condiciones de hacerles la entrega del apoyo. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Ya había presentado una cotización en el proyecto. Presenta la factura del equipo y la presencia del equipamiento, en este caso solicitado por medio del proyecto y es cuando se le otorga el reembolso... en un depósito bancario directamente al beneficiario. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

En el caso del reembolso, porque me ha tocado con personas beneficiadas que salen aprobadas y autorizadas, pero aún no les depositan el apoyo, ¿verdad?... Entonces ese también es otro detalle que nos retrasa un poquito. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Otros testimonios de personas beneficiarias muestran retos importantes que afectan la percepción de pertinencia de estos medios, especialmente en términos de tiempos de entrega y disponibilidad de recursos para los beneficiarios. Un punto recurrente señalado por los beneficiarios es la dificultad para adelantar gastos cuando los recursos no están disponibles con anticipación:

(El recurso) Entró a la cuenta del municipio y ya de ahí fuimos nosotros comprando todo el equipo. **[Persona funcionaria de municipio beneficiado por el C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

Yo sé que también es cosa de Hacienda y cosas así, pero sí siento que cambia mucho el saber cuándo sí va a llegar el dinero, el presupuesto para apartar proveedores, etcétera... generalmente se tarda más de lo que se dice, de que va a llegar el recurso y pues tiene uno la incertidumbre. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Nos acercamos, solicitamos el apoyo, pero lo recibimos, yo creo que después del 20 de diciembre, entonces fue muy muy difícil pasar esos tres meses. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

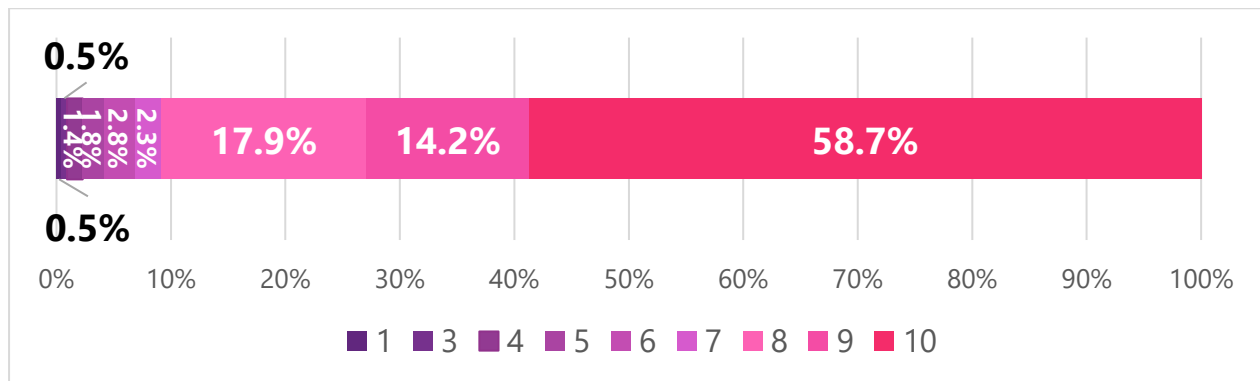
Entre los relatos, se observa una distinción entre las percepciones sobre los procesos relacionados con la entrega de los apoyos en el PFAVA 2023. Por un lado, ciertos beneficiarios valoran el acceso a los recursos, por otro lado, algunos señalan la incertidumbre y los desafíos asociados a los tiempos y modalidades de entrega. La experiencia de las y los beneficiarios resalta la carga económica que implica, para algunos, adelantar recursos para cubrir gastos, mientras esperan el reembolso o la entrega del apoyo, lo que pone en desventaja a las personas beneficiarias con menor capacidad financiera. Asimismo, los testimonios de personas funcionarias de municipios que recibieron apoyos en el componente C04 indican que, aunque los municipios tienen mayor infraestructura para administrar recursos, también enfrentan retos de planeación cuando los tiempos de entrega no son consistentes con sus calendarios presupuestales.

En general, los beneficiarios perciben que los retrasos en la entrega de los apoyos incrementan la incertidumbre y dificultan la coordinación con proveedores o la ejecución oportuna de los proyectos. Aunque el marco normativo busca garantizar transparencia y rendición de cuentas,

una rigidez en la forma de entrega de los apoyos puede impactar en la experiencia y percepción de las y los beneficiarios, especialmente en contextos donde las actividades están sujetas a calendarios institucionales o recursos limitados.

No obstante, es necesario triangular estos aspectos con datos cuantitativos, ya que las valoraciones contrastan. En la siguiente gráfica se muestra la percepción de los beneficiarios respecto a la adecuación de los medios de entrega de los apoyos del programa, evaluada en una escala del 1 al 10, donde 1 representa "nada adecuado" y 10 "totalmente adecuado". Los resultados muestran una tendencia positiva, con una mayoría significativa calificando los medios como adecuados, aunque se identifican áreas de mejora para garantizar mayor acceso a los apoyos.

Gráfica 13. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada adecuado y 10 es totalmente adecuado, ¿qué tan adecuados son los medios de entrega de los apoyos del programa?



Fuente: Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa.

Los resultados de la encuesta sugieren que la mayoría de los beneficiarios consideran que los medios son funcionales; no obstante, persisten áreas de mejora, particularmente para quienes enfrentaron barreras o dificultades específicas. Los comentarios adicionales de los beneficiarios, como los desafíos para adelantar gastos o la incertidumbre sobre los tiempos de entrega, podrían explicar las calificaciones más bajas. Se resalta la importancia de fortalecer alternativas en los medios de entrega, con diseños más accesibles y se adapten mejor a las necesidades y capacidades diversas de las poblaciones beneficiarias, en la medida en que las disposiciones normativas lo permitan.

Pertinencia de los formatos para los usuarios

La pertinencia de los formatos establecidos para el PFAVA 2023 reflejan, en general, una experiencia positiva para los beneficiarios, al menos en términos de simplicidad para cumplir

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

con los requisitos básicos. En las Reglas de Operación se visualiza que cada componente tiene requisitos específicos para participar, que varían según las modalidades. Estos requisitos son diseñados para asegurar transparencia y eficiencia en la asignación de recursos.

Tabla 16. Documentos Requeridos por Componente del PFAVA 2023

Componente C01: Eventos y Exposiciones	Componente C02: Estudios y Diagnósticos
<p>1. Personas Físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de identificación oficial vigente (INE o pasaporte). • CURP. • Comprobante de domicilio no mayor a tres meses. • Documento que acredite su actividad productiva (registro de productor o equivalente). • Solicitud formal mediante el Anexo A. • En caso de participar en ferias, comprobantes de inscripción o invitación oficial. <p>2. Personas Morales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva y poderes notariales. • RFC de la persona moral. • Comprobante de domicilio fiscal. • Identificación oficial del representante legal. • Documento que acredite la relación con el sector productivo. • Solicitud formal mediante el Anexo A. 	<p>1. Personas Físicas y Morales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta técnica del estudio o diagnóstico a realizar. • Comprobante de registro en el padrón correspondiente (si aplica). • Identificación oficial vigente. • Documentación que acredite la experiencia técnica (en caso de ser solicitada).
Componente C03: Desarrollo de Capacidades e Inteligencia Comercial	Componente C04: Proyectos de Agronegocios
<p>1. Personas Físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación oficial vigente. • CURP. • Comprobante de domicilio. • Propuesta del curso, taller o actividad formativa a desarrollar. • Documentación que justifique el impacto esperado de la actividad. <p>2. Personas Morales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva y poderes notariales. • RFC de la organización. • Propuesta técnica de las actividades a realizar. • Evidencias de experiencias previas en actividades formativas. 	<p>1. Personas Físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación oficial vigente (INE o pasaporte). • CURP. • Comprobante de domicilio. • Justificación del proyecto (resumen ejecutivo o plan de negocios). • Comprobantes de producción primaria o agroindustrial. • En caso de mujeres beneficiarias, documentos para acreditar los apoyos diferenciados. <p>2. Personas Morales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva y RFC de la persona moral. • Identificación del representante legal. • Comprobante de domicilio fiscal. • Proyecto técnico del agronegocio, incluyendo costos y beneficios. • Justificación del impacto del proyecto en la región.

Fuente: Elaboración a partir de ROP (Artículos 10 y 13).

Los formatos solicitados en los distintos componentes del PFAVA 2023 muestran que, en general, los requisitos están alineados con las normativas administrativas y de fiscalización necesarias para garantizar la transparencia y el correcto uso de los recursos. Sin embargo, se

identifican áreas de oportunidad en determinados documentos que puede representar una barrera para ciertos beneficiarios, especialmente aquellos con menos experiencia administrativa o capacidades limitadas.

Para personas más familiarizadas con trámites administrativos, la percepción de los formatos del PFAVA 2023 es positiva, considerándolos accesibles y fáciles de cumplir. Esto sugiere que, aunque los formatos puedan ser percibidos como una barrera para sectores menos organizados o con capacidades técnicas limitadas, resultan pertinentes y funcionales para beneficiarios que cuentan con mayor familiaridad con los procesos administrativos.

Creo que nomás lo que fue la INE. Este de los oficiales nomás, lo que produces y todo eso, cuando eres persona moral pues en el RFC de la moral, no tiene mayor complicación. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Este contraste, entre quienes cuentan con las capacidades para cumplir y/o llenar documentos y formatos, y aquellos que no cuentan con dichas capacidades, denota una necesidad de diseñar estrategias diferenciadas de acompañamiento que reconozcan las diversas capacidades y contextos de los beneficiarios. Por un lado, los formatos actuales son percibidos como adecuados y funcionales por usuarios con experiencia previa en trámites administrativos, como productores organizados o personas morales. Sin embargo, para beneficiarios con menor familiaridad con procesos formales, los mismos formatos pueden representar barreras significativas, limitando su capacidad de participación en el programa.

Darse de alta en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), junto con otros aspectos fiscales y la emisión de facturas, se presenta como una de las principales barreras identificadas en el proceso de participación en el programa. Estas cuestiones, aunque esenciales para garantizar la transparencia y fomentar la formalidad en las actividades económicas de los beneficiarios, representan un desafío significativo, especialmente para quienes provienen de comunidades rurales o contextos de informalidad económica.

La gente, por ejemplo, aquí de la capital, de Chihuahua, pues tiene más facilidad... Si estoy en un municipio serrano, a lo mejor ni siquiera hay una oficina del SAT, entonces tengo que ir a algún municipio que me quede a una, dos horas, y batallar con la cita. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Lo más difícil ha sido para esto lo que es de Hacienda, porque pues en las comunidades, en las rancherías donde nosotros realmente trabajamos, pues les da miedo la verdad Hacienda. Les mencionamos eso y pues como que es el requisito que se nos ha dificultado, se nos ha dificultado más. **[Persona residente de la Dirección de Planeación, Primaria]**

Se resalta la distancia a oficinas del SAT, la complejidad de los trámites y el temor en relación con el SAT, como dificultades en el cumplimiento de estos requisitos. Sin embargo, estas

medidas también constituyen áreas de oportunidad para integrar a los beneficiarios en un marco formal que facilite su acceso a nuevos mercados y apoyos institucionales en el futuro.

En suma, los formatos establecidos en el PFAVA 2023 son, en general, pertinentes y funcionales para garantizar la transparencia y el uso adecuado de los recursos. No obstante, presentan retos significativos para ciertos grupos de beneficiarios, particularmente aquellos con menor experiencia administrativa o en contextos de informalidad económica. Se requiere diseñar estrategias diferenciadas, acompañamiento técnico, simplificación de procesos, entre otras acciones para asegurar que los formatos sean inclusivos y accesibles para todos los sectores.

Pertinencia de los documentos de comprobación

La pertinencia de los documentos de comprobación en el PFAVA 2023 es un aspecto de suma importancia para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas de los apoyos otorgados. De acuerdo con las ROP, los documentos exigidos para la comprobación varían según el componente, pero en general incluyen facturas, contratos, recibos y otros justificantes que evidencien la correcta utilización de los recursos. Este enfoque normativo se diseñó dada la necesidad de cumplir con los estándares fiscales y administrativos, pero puede representar retos para ciertos perfiles de beneficiarios.

Por un lado, para personas físicas y morales con experiencia previa en la gestión de recursos, estos requisitos no son percibidos como una barrera significativa. Beneficiarios del componente C01, por ejemplo, mencionaron que los documentos de comprobación eran claros y manejables, destacando que su cumplimiento formaba parte de los procesos habituales en sus actividades comerciales. Este perfil de usuarios, más familiarizado con normativas fiscales, encuentra los formatos y requisitos pertinentes y funcionales.

Sin embargo, para pequeños productores o beneficiarios con menor infraestructura administrativa, los documentos de comprobación pueden representar un mayor desafío. La generación de facturas o la recopilación de comprobantes específicos, especialmente en zonas rurales con acceso limitado a tecnología o servicios financieros, puede convertirse en un obstáculo operativo. Por tanto, aunque los documentos de comprobación son pertinentes para garantizar la correcta ejecución del programa, su impacto y percepción varían según el contexto y las capacidades de los beneficiarios.

Tabla 17. Obligaciones de comprobación y supervisión por Componente del PFAVA 2023

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

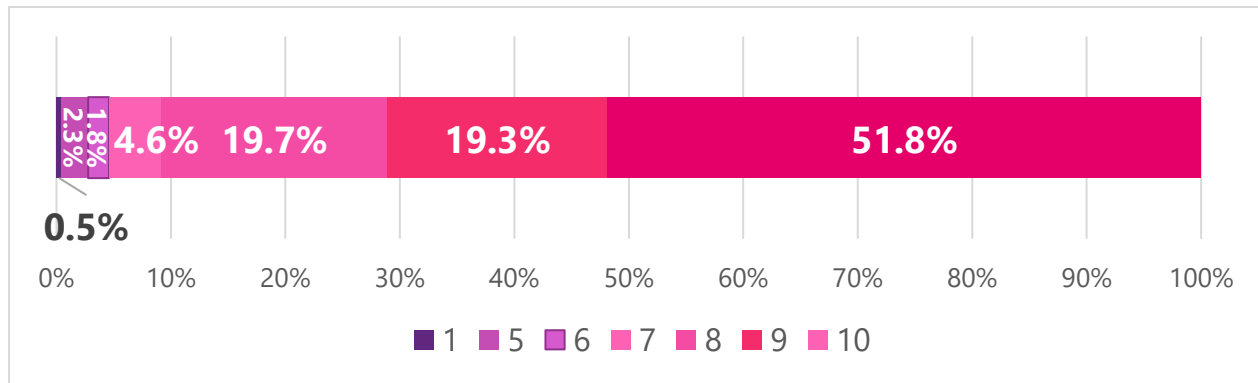
Componente C01: Eventos y Exposiciones	Componente C02: Estudios y Diagnósticos
<p>Obligaciones del beneficiario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar facturas o comprobantes fiscales que evidencien los gastos realizados para la organización de eventos o la participación en exposiciones. • Entregar reportes finales con evidencias fotográficas y listas de asistencia (si aplica). • Formalizar el apoyo mediante la firma del documento correspondiente. <p>Supervisión de la Instancia Ejecutora: Verificación documental y, de ser necesario, visitas de campo para validar la ejecución de las actividades respaldadas.</p>	<p>Obligaciones del beneficiario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar estudios o diagnósticos terminados, con documentación técnica que respalde los resultados entregados. • Facturas que justifiquen los gastos incurridos, alineados con la propuesta técnica aprobada. • Reportes intermedios y finales de avance, según el cronograma del estudio. <p>Supervisión de la Instancia Ejecutora: Revisión detallada de la documentación técnica y visitas para verificar el cumplimiento del proyecto.</p>
Componente C03: Desarrollo de Capacidades e Inteligencia Comercial	Componente C04: Proyectos de Agronegocios
<p>Obligaciones del beneficiario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar facturas correspondientes a actividades realizadas, como talleres o capacitaciones. • Presentar reportes detallados sobre los resultados obtenidos y su impacto en los beneficiarios. • Evidencias de asistencia (listas o registros) y materiales generados durante las actividades. <p>Supervisión de la Instancia Ejecutora: Evaluación documental y, en casos necesarios, revisión en sitio de las actividades ejecutadas.</p>	<p>Obligaciones del beneficiario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar facturas relacionadas con la adquisición de bienes, insumos o servicios necesarios para el proyecto. • Presentar un reporte técnico que justifique el cumplimiento de los objetivos del proyecto. • Evidencias de uso del recurso, incluyendo fotografías y documentos de soporte (ejemplo: contratos con proveedores). <p>Supervisión de la Instancia Ejecutora: Validación mediante visitas de campo para constatar la operación de los proyectos financiados. Revisión de documentos financieros y técnicos entregados por los beneficiarios.</p>

Fuente: Elaboración a partir de ROP (Artículos 21 y 22)

Para integrar los aspectos normativos con la realidad operativa del programa, se contrastan estos lineamientos con datos empíricos provenientes de fuentes tanto cuantitativas como cualitativas, incluyendo las perspectivas de los actores involucrados. En este sentido, los resultados de la encuesta telefónica ofrecen un panorama general sobre la percepción de los beneficiarios respecto a la facilidad para cumplir con los documentos requeridos en la comprobación de los recursos del programa, proporcionando evidencia clave para evaluar la pertinencia y operatividad de estos requisitos.

Gráfica 14. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada fácil y 10 totalmente fácil, ¿qué tan fácil de cumplir son los documentos que se piden para realizar la comprobación de los recursos del programa (facturas, reportes, fotografías, etc.)?

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023



Fuente: Elaboración a partir de resultados de encuesta telefónica a población beneficiaria.

Se observa una menor proporción de personas beneficiarias encuestadas que asignaron puntajes bajos; por ejemplo, solo el 4.6% calificó la facilidad con un 5 o menos. Esto sugiere que las barreras relacionadas con la documentación son escasas, y pueden afectar a un grupo específico de beneficiarios, posiblemente aquellos con menos experiencia en trámites administrativos o con limitaciones de acceso a recursos.

En general, la percepción es mayoritariamente favorable sobre la pertinencia y claridad de los requisitos de comprobación en la encuesta. Sin embargo, la presencia de algunas calificaciones bajas indica áreas de oportunidad para mejorar el acompañamiento a los beneficiarios que enfrentan mayores dificultades. Es por eso por lo que se requiere complementar con datos cualitativos y comprender las percepciones de los actores.

Y te decían, no, pues, oye, cómprala y luego nosotros después te apoyamos. Sí, pero ¿dónde saco el dinero para comprar? O ¿sabes qué? Yo consigo una más barata, pero no factura... Porque, por ejemplo, hay equipos de alambiques, en mi caso, ¿no? Hay alambiques de 30,000 pesos, que puede comprar uno usado. Ahí no factura, no. Si compras uno nuevo, OK. Y vas a los nuevos, 350 no pues es demasiado la diferencia. Bajar un poquito de flexibilidad... yo sé que tiene que ser fiscal todo, ¿verdad? Pero realmente sí complica mucho lo que es realmente burocrático. **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

La percepción de los requisitos de comprobación muestra ciertas tensiones entre la necesidad de fiscalización y las limitaciones que enfrentan algunos beneficiarios para cumplir con las exigencias administrativas. Como menciona un beneficiario, las reglas fiscales, como la obligación de presentar facturas, complican el acceso a equipos o insumos en sectores donde otro tipo de proveedores ofrecen alternativas más económicas. Este tipo de restricciones puede limitar la participación de pequeños productores con menores recursos financieros, quienes no siempre pueden ajustarse a los estándares formales establecidos. En este contexto, las normas fiscales, aunque necesarias, representan un reto burocrático para los usuarios, pero también para el funcionariado:

La gente a veces ya cuando es beneficiaria, no toda, pero sí tenemos casos que ya se les entregó el apoyo, que ya hicieron la compra, pues después ya se batalla para ir a verificar, o sea, de que no contesten, no se pueda concretar la cita, de que no estén en el lugar, etcétera. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Muchas veces pudiera pasar que se tiene que comprobar, bueno, que se adquirió, por ejemplo, un bien, y la supervisión dependería de qué tan disponible esté el personal que hace las supervisiones... Eso aplicaría en el caso en el que se levantan actas de entrega-recepción, que en el programa de agronegocios aplicaría para el componente 4. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Si tú no llevas la factura y compruebas que ya compraste el material, no te pago.. Más bien está ahí, digamos, la parte de la recepción de los recursos en manos del beneficiario de que se apuren a comprobar sus inversiones. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

La recepción de facturas... Muchas veces no las recibimos. O sea, se tarda y no podemos proceder. Ahí nos atora y de ahí no hay para adelante hasta que llegue la factura y que llegue bien. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

En suma, la verificación física de los apoyos otorgados enfrenta problemas como la falta de respuesta de los beneficiarios o dificultades para concretar citas, mientras que la supervisión administrativa depende de la disponibilidad del personal para levantar actas de entrega-recepción, especialmente en el caso del componente de agronegocios. Además, la comprobación mediante facturas, aunque esencial para la transparencia, genera cuellos de botella cuando estas no se entregan oportunamente o presentan inconsistencias.

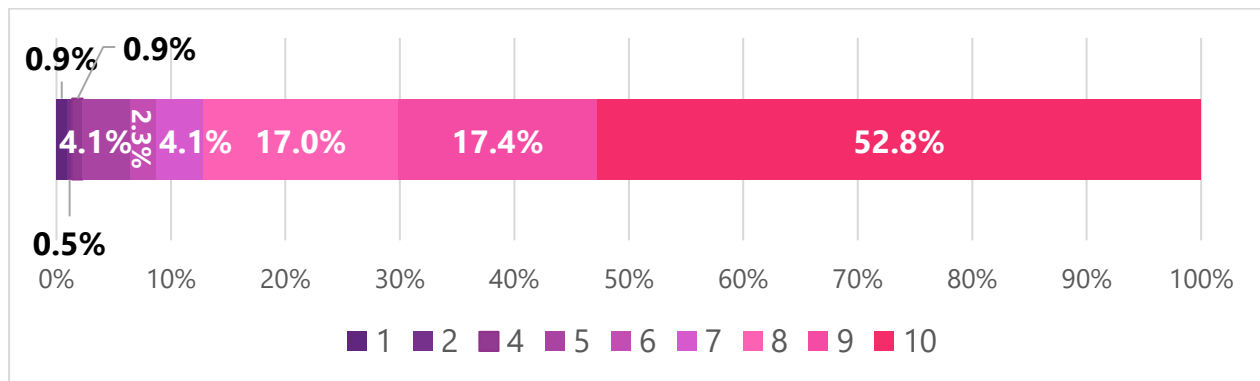
Pertinencia de los tiempos para entregar la comprobación, énfasis en la claridad en el proceso de trámites, fases del programa, pertinencia de la comprobación de proyectos, pertinencia del lenguaje, la inclusión en el proceso.

En este tema, la evaluación se centra en los tiempos establecidos y si estos permiten a los beneficiarios cumplir de manera efectiva con los requisitos del programa, considerando contextos diversos y capacidades administrativas diferenciadas. Las fases establecidas en las ROP, desde la recepción de solicitudes hasta la entrega y comprobación de apoyos, son claras en su estructura, pero algunos beneficiarios señalan que los tiempos no siempre son suficientes para cumplir con los requisitos. Esto es un posible generador de dificultades operativas, especialmente para la población beneficiaria con menor capacidad administrativa o acceso a recursos financieros inmediatos.

En términos de claridad en el proceso de trámites, el diseño normativo del programa establece fases específicas que, aunque estructuradas formalmente, se pueden llegar a percibir como complicadas por ciertos beneficiarios, particularmente aquellos que participan por primera vez o que provienen de contextos con menos experiencia en la gestión administrativa. Algunos testimonios de beneficiarios destacan que, si bien la estructura es comprensible, los tiempos cortos para la entrega de comprobaciones pueden dificultar algunos procesos. No obstante,

esto contrasta con los resultados de la encuesta telefónica con beneficiarios, dado que la calificación obtenida a la adecuación de los tiempos para la comprobación de los recursos es en promedio elevada:

Gráfica 15. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada adecuado y 10 es totalmente adecuado, ¿qué tan adecuados son los tiempos que le da el programa para realizar la comprobación de los recursos?



Fuente: Elaboración a partir de resultados de encuesta telefónica a población beneficiaria.

Para la mayoría de los beneficiarios encuestados estos plazos son adecuados, por lo que domina una percepción positiva sobre la claridad y suficiencia del tiempo proporcionado. Esto indica la existencia de una percepción general de que existe una planificación adecuada en los tiempos establecidos para el programa. Sin embargo, para ciertos beneficiarios, los tiempos resultaron insuficientes. Este grupo incluye a pequeños productores o personas con capacidades administrativas más limitadas, quienes suelen enfrentar mayores retos para recopilar la documentación y generar los comprobantes requeridos en los plazos establecidos.

Con las facturas, como eran productos que son caros... ¿dónde buscarla en tan poco tiempo? Porque nos dieron muy poco tiempo para facturar... estuve investigando en algunos y no mandaban o no nos facturaban. Y como que se estaba acabando el tiempo y decía yo, hídole, ¿cómo la voy a hacer?... entonces ahí tú qué dirías que se tendría que dar un poco más de tiempo para para poder buscar ese proveedor o cuál podría ser la para que siquiera menos estrés porque a lo mejor, por la premura ¿verdad?, el de que te piden las cosas para ya, a lo mejor no buscas un producto que a lo mejor después hubiera estado mejor este producto (maquinaria). **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

Sí me hablaron para llenar el informe, pero siéndote bien sincero, no lo llené. Varias veces me hablaron, pero como andaba allá, estaba allá, pues no, se me complicó venir y a veces me olvidaba, para ser bien sincero. O sea, cuando venía uno o dos días y después me dijo, oye, perdón, se me olvidó, se me pasó. Ahí sí estaría padre que no tuviera que ser físico, se pudiera hacer por WhatsApp o algo así. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad espacio]**

En el caso del componente C04, la experiencia del beneficiario muestra que, en algunos casos, los plazos establecidos para generar facturas y buscar proveedores pueden ser percibidos

como insuficientes, especialmente cuando los productos requeridos son costosos o difíciles de conseguir en poco tiempo. Esta presión genera situaciones de estrés, lo que puede limitar la capacidad de los beneficiarios para seleccionar productos o servicios que realmente maximicen el impacto del apoyo recibido. De esta situación resalta la importancia de considerar si los plazos actuales son realistas en relación con las capacidades operativas de los beneficiarios y el contexto de sus respectivos mercados.

Por otro lado, el testimonio de un beneficiario del componente C01 destaca una dificultad recurrente para cumplir con los informes requeridos debido a las restricciones de tiempo y la necesidad de presentarlos de manera presencial. La propuesta del beneficiario de permitir que ciertos trámites, como el llenado de informes, se realicen mediante medios digitales abre un área oportuna para modernizar y flexibilizar los procesos administrativos del programa.

Pertinencia del lenguaje (ciudadano) en las ROP y en los demás formatos utilizados por el programa.

La pertinencia del lenguaje ciudadano en las Reglas de Operación (ROP) y los formatos utilizados por el programa es un aspecto clave para garantizar la accesibilidad, claridad y comprensión de los requisitos, procesos y objetivos del programa por parte de los beneficiarios. De acuerdo con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), el concepto de lenguaje ciudadano se refiere a la utilización de términos claros, sencillos y libres de tecnicismos innecesarios, que permitan a cualquier persona, independientemente de su nivel educativo o experiencia administrativa, entender las disposiciones y cumplir con las exigencias de un programa público.

En ese sentido, las ROP del PFAVA 2023 contienen disposiciones claras sobre los requisitos, procedimientos y fases que las personas beneficiarias deben cumplir. Sin embargo, con respecto al lenguaje empleado, destacan elementos que reflejan un enfoque técnico-administrativo orientado principalmente a actores con conocimiento en trámites gubernamentales. Este lenguaje estructurado y normativamente preciso, puede resultar complejo para aquellas personas productoras del sector rural, con menor familiaridad con términos jurídicos o administrativos.

Por ejemplo, en los artículos 14 y 48, donde se mencionan los procesos de difusión y transparencia, se privilegian términos como "autorización del Comité Técnico", "formalización documental" y "comprobantes fiscales digitalmente válidos", los cuales pueden resultar poco accesibles para ciertos sectores. En particular, el artículo 21 establece:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Las personas beneficiarias deberán presentar la documentación comprobatoria requerida conforme a las disposiciones fiscales aplicables y en los plazos establecidos en el calendario operativo del programa, incluyendo la evidencia de las actividades realizadas y los gastos comprobables autorizados previamente.

Aunque normativamente exacto, este fragmento tiene un nivel técnico elevado que puede ser complicado para beneficiarios menos familiarizados con procedimientos fiscales o administrativos. A nivel de los formatos y anexos, la inclusión de términos técnicos, administrativos o jurídicos puede percibirse como una garantía de transparencia y formalidad. No obstante, para algunos beneficiarios, el uso de un lenguaje técnico no adaptado a su contexto implica complicaciones para completar los trámites requeridos.

Persisten elementos técnicos que pueden representar una barrera para las personas menos familiarizadas con la gestión de recursos y/o apoyos gubernamentales. Por ejemplo, las convocatorias emplean frases como *"deberá presentar la solicitud de apoyo contenida en el ANEXO A de las Reglas de Operación"*, lo cual implica que los beneficiarios deben conocer la estructura y los detalles de las ROP para poder cumplir con este requisito. Si bien las convocatorias resumen las disposiciones de las ROP, el uso de referencias cruzadas y términos como *"formalización del Acuerdo de Voluntades"*, *"registro en el padrón correspondiente"*, y *"suficiencia presupuestal"* podrían generar confusión en personas con poca experiencia en trámites de esta naturaleza.

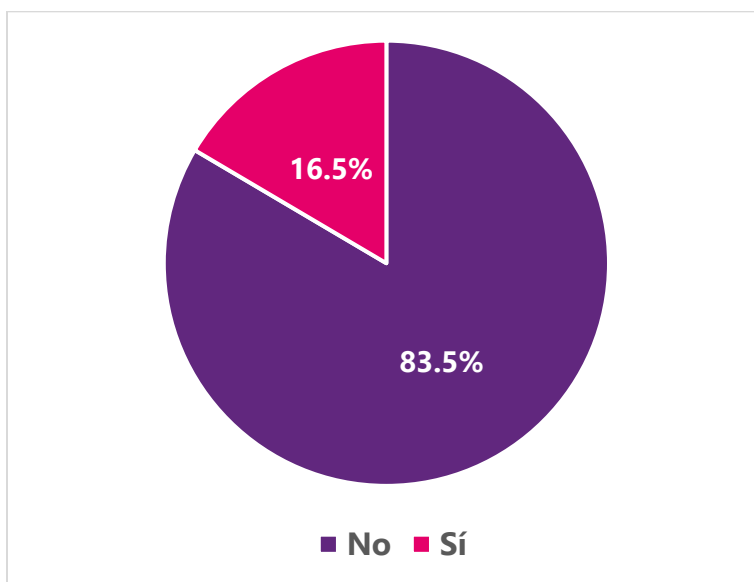
A diferencia de las ROP, las convocatorias suelen incluir ejemplos concretos y listas más resumidas de requisitos, lo que facilita parcialmente la comprensión. Sin embargo, en ambos documentos se identifica una falta de adaptación completa hacia un lenguaje ciudadano. Otras frases como *"acta constitutiva y poderes notariales"* o *"comprobantes fiscales digitalmente válidos"* pueden ser percibidas como inaccesibles para pequeños productores o personas del medio rural con menos acceso a recursos educativos y técnicos. Al respecto, el siguiente fragmento de una persona funcionaria relacionada con el tema es pertinente:

La falta de ciudadanización de la información creo que es el principal reto que tenemos dentro del gobierno... El tipo de lenguaje que utilizamos suele ser complicado, y un ejemplo claro son las Reglas de Operación, que son completamente difíciles y cero ciudadanas. Este es un problema que adolecemos como gobierno: la falta de instrumentos que permitan a las y los ciudadanos entender qué es lo que estamos ofreciendo. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

No obstante, los resultados de la encuesta telefónica revelan un panorama distinto, ya que al preguntar sobre las dificultades para entender algún aspecto de las Reglas de operación y

Convocatorias del programa, las valoraciones fueron en su mayoría positivas, es decir, un porcentaje alto (83.5%) no percibieron dificultades en su comprensión.

Gráfica 16. ¿Ha tenido alguna dificultad para entender algún aspecto de las Reglas de Operación y Convocatoria del programa?



Fuente: Elaboración a partir de resultados de encuesta telefónica a población beneficiaria.

En contraste con el análisis previo, este resultado sugiere que, en general, los documentos cumplen con su objetivo de comunicar las disposiciones normativas de manera comprensible para la mayoría de los usuarios. No obstante, algunos de los beneficiarios afirmaron no leer las ROP, por lo que las respuestas son susceptibles de sesgo. Además, el 16.5% de las respuestas afirmativas indica la existencia de una minoría significativa que encuentra barreras de comprensión. Esto refuerza las observaciones sobre el predominio de un lenguaje técnico en las ROP y convocatorias, que, aunque preciso y normativo, puede ser inaccesible para beneficiarios con menor formación administrativa o menos experiencia en este tipo de procesos.

Para profundizar en la comprensión de las experiencias de los beneficiarios respecto a las ROP y las convocatorias, es necesario triangular los resultados cuantitativos con datos cualitativos. Estas narrativas permiten capturar percepciones más detalladas sobre las barreras, dificultades o aciertos en la comunicación del programa, que brinda una visión más integral de cómo los usuarios interactúan con los instrumentos normativos y cómo estos impactan en el acceso y participación en el programa. Primero se presentan narrativas de beneficiarios que consideran sencillo entender los documentos normativos:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

La verdad, aunque yo desconocía la convocatoria y desconocía esos formatos, yo tenía una ventaja que yo había trabajado hace ya como seis años que me jubilé y yo trabajé en la Secretaría de Desarrollo Rural y operaba los programas de apoyo en el componente ganadero y todo lo que eran los programas de concertación con SAGARPA, entonces estaba muy hecha a revisar las reglas de operación, los formatos y todo eso... Pero creo yo que pues no, no toda la gente se avienta y tiene la inseguridad de que va en cada campo y cómo lo tiene que redactar, cómo lo tiene que hacer. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Pues sí, la verdad que para nosotros que realmente manejamos bastantes programas, pues es muy digerible. Ya tenemos ahí experiencia tanto en los anexos como en la documentación que normalmente las convocatorias solicitan. A lo mejor para la ciudadanía en general, pues puede ser ahí un poco difícil el llenado o tener algunas dudas. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

A mí se me pareció fácil, lo que no entendí lo investigué. En internet, cómo son las palabras, qué era, qué se refería... por ejemplo, la justificación. Ya me puse yo a hacer la justificación, los antecedentes... algo del flujo de efectivos se me hace que tuve que investigar como que se me hizo ahí un poquito más más difícil como nosotros llevamos en la información en la mano, no lo llevamos computarizado. **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

Estos beneficiarios con experiencia previa en trámites administrativos o gestión de programas gubernamentales perciben las convocatorias y otros formatos como sencillos de manejar, destacando que su familiaridad con procesos similares facilita el cumplimiento de los requisitos. Este grupo valora positivamente la estructura y claridad técnica de los documentos, lo que coincide con el alto porcentaje de beneficiarios que no reportaron dificultades en la encuesta telefónica con beneficiarios del programa.

Por otro lado, aquellos con menor experiencia encontraron barreras en la interpretación y el llenado de los formatos, en algunos casos, con inseguridad sobre cómo completar campos específicos o redactar apartados técnicos como el flujo de efectivo. Estas dificultades muestran una brecha significativa entre perfiles de beneficiarios.

Batallan mucho, se abruman mucho con tanta información que se les hace muy riguroso, muy difícil, que meramente la gente lo abre y ve que es tanta información y dice no, ya, o sea, lo propone o dice no, es mucho trabajo, entonces siento que también eso dificulta mucho a la mejor y que soliciten tanta la gente. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

La información para la solicitud no era tan clara, pero como ellos nos apoyaron, prácticamente no batallamos nada. De muchas cosas, por ejemplo, poder explicar el beneficio que iban a tener, cómo, cuándo y todo eso. Haga de cuenta, una corrida financiera, sino de cuánto vas a vender, ¿Cuánto puedes ganar? ¿Cuánto puedes? O sea, porque era algo también, pues, desconocido para nosotros, que no sabíamos cómo iba a funcionar. Que teníamos una investigación, pero no, no teníamos estudio financiero de qué es lo que nos iba a ayudar, no sabíamos tal cual cómo iba a ser. **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

Habemos personas que no le hayamos a la computadora, que no, muchas cosas no entendemos. Y muchas personas precisamente por eso no quieren, dicen, no, pues es que está muy difícil, no voy a poder. Nosotros buscamos personas y hay personas que no quieren entrar porque se les hace muy difícil. **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

Una cierta rigurosidad percibida desalienta, en ciertos casos, la participación en el PFAVA 2023 ya que algunos potenciales beneficiarios abandonaron el proceso al enfrentarse a una cantidad considerable de información técnica que fue considerada demasiado compleja o demandante. En el componente C04, se resalta que ciertos conceptos técnicos, como la proyección financiera o los beneficios económicos esperados, son difíciles de entender para quienes no cuentan con conocimientos especializados, aunque la asistencia del personal del programa, principalmente residentes, fue factor clave para superar estas barreras. Finalmente, otro testimonio enfatiza la brecha tecnológica y educativa que enfrentan ciertos sectores de la población, especialmente aquellos con habilidades limitadas en el manejo de herramientas digitales, lo que les impide intentar participar.

En síntesis, los resultados cuantitativos y cualitativos muestran una experiencia diversa entre los beneficiarios respecto al lenguaje empleado en las normatividades del PFAVA 2023. Mientras que un porcentaje significativo de los encuestados, representado por el 83.5%, reportó no haber enfrentado dificultades para entender las Reglas de Operación y las Convocatorias, las narrativas cualitativas reflejan que, para algunos sectores, los documentos presentan desafíos significativos. Estos retos incluyen el volumen de información, dificultades para interpretar conceptos técnicos como proyecciones financieras, y limitaciones derivadas de la brecha tecnológica, especialmente en comunidades con menor alfabetización digital y/o tecnológica.

Disponibilidad de información acerca de la cobertura del programa (usuarios apoyados)

La disponibilidad de información acerca de la cobertura del programa indica la capacidad de la instancia ejecutora de proporcionar datos claros, accesibles y desagregados sobre los usuarios beneficiados, su ubicación geográfica y los recursos asignados en cada componente del programa. Esta información es fundamental para garantizar la transparencia en la gestión pública, permitir un seguimiento adecuado de los objetivos planteados y fomentar la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

En las Reglas de Operación del PFAVA 2023, específicamente en el Artículo 49, se establece la importancia de la publicación del Padrón de Personas Beneficiarias como un mecanismo de transparencia y acceso a la información sobre la cobertura del programa. Este artículo menciona:

La Instancia Ejecutora deberá publicar su Padrón de Personas Beneficiarias, el cual deberá estar desagregado por sexo, grupo de edad y municipio, así como los conceptos de apoyo. Dicha información deberá actualizarse y publicarse semestralmente en la página de internet oficial de la Secretaría.

Este mandato deriva del compromiso por garantizar que la información acerca de los usuarios apoyados esté disponible de manera clara y accesible, que permita a la ciudadanía conocer el alcance del programa y evaluar su implementación. También subraya la necesidad de una actualización periódica de los datos para mantener su relevancia y utilidad. Esto se complementa con la normativa de difusión mencionada en el Artículo 48, que exige que las convocatorias, formatos y anexos necesarios para participar estén disponibles en la misma plataforma.

En ese sentido, un padrón de beneficiarios del PFAVA 2023, este instrumento resulta clave para medir la cobertura del programa, ya que permite identificar la distribución geográfica de los apoyos y caracterizar a los beneficiarios por variables demográficas, como género, grupo de edad y tipo de actor (persona física o moral). Este medio contribuye a la transparencia y rendición de cuentas al mostrar cómo se asignaron los recursos en relación con los objetivos del programa. Sin embargo, su utilidad va a depender de la precisión y claridad de los datos publicados, así como de la accesibilidad del documento para diversos públicos, incluidas las comunidades rurales con menor acceso a tecnología o habilidades digitales.

El padrón actual presenta limitaciones inherentes al enfoque estático de la información, lo que puede dificultar un análisis en tiempo real del impacto del programa. Además, aunque el documento cumple con las normativas de transparencia, su efectividad para medir la cobertura depende de la periodicidad de las actualizaciones y del nivel de detalle ofrecido. Por ejemplo, si no se desglosan datos por región o tipo de beneficiario, podrían quedar invisibilizadas las desigualdades en la distribución de los apoyos.

Verificación de los proyectos presentados por las y los productores.

La verificación de los proyectos presentados por las y los beneficiarios es un componente esencial para garantizar la transparencia y el correcto uso de los recursos asignados en el marco del PFAVA 2023. Este proceso asegura que los apoyos otorgados se destinen exclusivamente a los fines establecidos y al cumplimiento de los objetivos del programa.

De acuerdo con las ROP, las personas beneficiarias tienen la obligación de entregar la documentación comprobatoria necesaria y permitir la supervisión por parte de la Instancia Ejecutora. Esta última, en coordinación con la Secretaría de Hacienda, tiene la responsabilidad de realizar verificaciones técnicas y administrativas para garantizar que los recursos se apliquen conforme a lo estipulado:

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

La Instancia Ejecutora podrá realizar supervisiones y verificaciones necesarias para corroborar la correcta aplicación de los apoyos otorgados, así como el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los beneficiarios. Las verificaciones podrán realizarse de manera documental y, en su caso, mediante visitas de inspección o seguimiento técnico (Artículo 22).

Este enfoque normativo busca garantizar la transparencia y la correcta implementación de los recursos, estableciendo claramente las facultades de la instancia responsable para llevar a cabo revisiones tanto administrativas como en campo. En ese orden de ideas, es preciso recurrir a las experiencias de las y los entrevistados para identificar aspectos concretos que derivan del proceso de verificación:

Al igual que ya con la comprobación, vinieron a checar todo el equipo que habíamos comprado... vino a verificar las comprobaciones, mandamos facturas y todo. **[Persona funcionaria de municipio beneficiario del componente C04 Proyectos para mejoramiento de rastros]**

Después ya nos enviaron otro papel para que enviáramos, pues ya la, donde compra uno el producto, la factura. Y no es fácil, es siempre, se tarda, unos dos, tres meses, pero sí se llegó el apoyo... nos pidieron la factura y se tuvo que comprar eso y luego ya enviarse la factura... enviaron a una persona para que tomara fotos de las máquinas, de traer los papeles donde ya los habíamos recibido. Entonces, sí envían a alguien. Ya platican con uno, ya se preguntan... no son preguntas así capciosas, sino que cómo la ve uno con el programa, cómo están las máquinas, ¿no? **[Persona beneficiaria del componente C04 Proyectos de agronegocios]**

Las narrativas destacan un esfuerzo por garantizar la correcta aplicación de los recursos asignados. En el caso del componente C04, tanto la revisión documental como las visitas de inspección para constatar físicamente el equipo adquirido refuerzan los principios de transparencia y rendición de cuentas. Estas acciones, que incluyen la validación de facturas y la toma de fotografías de los bienes adquiridos, contribuyen con las disposiciones normativas, y fortalecen la credibilidad institucional al asegurar que los apoyos lleguen a sus objetivos específicos. Además, las visitas se perciben como procedimientos accesibles y no coercitivos, lo que contribuye a generar confianza entre los beneficiarios y promueve una relación positiva con las instancias ejecutoras.

Sin embargo, los beneficiarios identifican retos operativos asociados con la comprobación y la verificación, particularmente en relación con los tiempos requeridos para completar estos procesos. La mención de demoras de hasta dos o tres meses en la emisión de facturas y el envío de documentos refleja un desfase entre las expectativas de los beneficiarios y los plazos establecidos en las disposiciones normativas. Aunque estos tiempos responden a exigencias de control fiscal, su impacto operativo puede generar retrasos en la ejecución de los proyectos. Se presenta un área de oportunidad para evaluar continuamente el equilibrio entre el

cumplimiento normativo y la experiencia de los usuarios, para garantizar que los procedimientos sean estrictos normativamente sin volverse una barrera para los beneficiarios que participan en el programa.

Las personas residentes juegan un rol fundamental en el proceso de verificación, además de aportar perspectivas operativas que enriquecen la implementación del programa. De acuerdo con una persona residente, en ocasiones, es necesario realizar revisiones adicionales debido a que los beneficiarios no cuentan con la totalidad del equipo o este es parcial o complementario:

Efectivamente a veces tienes que darle dos vueltas porque no tiene el equipo, tiene una parte parcial o a veces es complementaria... esos son detalles ya que van saliendo sobre el desarrollo de la verificación a los beneficiarios. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Yo digo que más bien este es como el control mismo ahí del área para saber qué persona fue aprobada y que tener el registro de, pues ya que está, que lo tienen en manos ya en posesión el, el apoyo solicitado. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Estas observaciones interpretan la verificación como una herramienta crucial para garantizar la transparencia y la trazabilidad del programa, además de asegurar que los recursos cumplan su propósito. No obstante, los retos logísticos y la variabilidad en las condiciones de los beneficiarios se muestran como áreas de oportunidad para una mayor estandarización en los procedimientos y de un acompañamiento técnico continuo para maximizar el impacto de los apoyos otorgados.

Posible participación de enlaces municipales en la revisión de documentación para que puedan identificar la documentación faltante antes de que se trasladen a hacer la entrega.

La centralización del proceso de recepción de solicitudes en las oficinas de la SDR en la ciudad de Chihuahua representa una barrera significativa para la población objetivo en localidades rurales alejadas, quienes, en diversos casos, tienen que trasladarse para completar su trámite. Las Reglas de Operación 2023 enfatizan que estas solicitudes se gestionan exclusivamente en la sede principal, lo cual puede desincentivar la participación de beneficiarios potenciales, particularmente aquellos con limitaciones logísticas o económicas. Este enfoque que garantiza el control centralizado contrasta con la posibilidad de facilitar el acceso mediante mecanismos descentralizados.

Para abordar esta limitante, las ROP contemplan la celebración de convenios con municipios, lo que abre la oportunidad de colaboración con los enlaces municipales en la pre-revisión de documentos. Estos enlaces municipales pueden fungir como intermediarios, verificar los expedientes y notificar a las personas solicitantes sobre posibles inconsistencias antes de que se desplacen a la capital. Este modelo se alinea con los objetivos del programa de ampliar el

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

acceso a personas productoras en todo el estado y reducir las brechas derivadas de la ubicación geográfica. La capacitación de estos enlaces municipales en las disposiciones normativas del programa es relevante para que se proporcione asesoramiento técnico adecuado.

Lo que hacen los municipios es que fungen como ventanilla de recepción de documentos, ¿verdad? Ellos reciben los documentos y ellos son quienes los traen aquí a la capital, a la Secretaría, para poder procesarlos... En ese sentido, lo que hacemos es apoyarnos con los municipios, con los gobiernos municipales, bajar las convocatorias a los municipios, y que ellos, a su vez, busquen enlaces para la hora de traer proyectos. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Ha sido buena experiencia en el sentido que incluso en las Direcciones de Desarrollo Rural de los municipios ellos acopian solicitudes y nos las hacen llegar aquí a la dirección de agronegocios, directamente desde las presidencias municipales. Aunque desconozco si lo hacen todas en general o si son algunas presidencias en especial. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

La participación de los enlaces municipales en la revisión preliminar de documentación representa una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia y accesibilidad del PFAVA. En 2023 los municipios actuaron como ventanillas de recepción y traslado de solicitudes, por lo que se consideran como un actor clave en el proceso operativo. Formalizar esta colaboración permite que los enlaces municipales desempeñen una función más activa en la identificación de documentación faltante o incorrecta, evitando traslados innecesarios de las personas solicitantes a la capital del estado. Esta medida permitiría reducir costos y tiempo para los beneficiarios, a la par que se hace más eficiente el proceso en las oficinas centrales de la Secretaría de Desarrollo Rural, al recibir expedientes más completos y preparados para su dictaminación.

Cuando tenemos suficientes Directores de Desarrollo Rural, les hacemos una capacitación de cómo funciona el programa, cómo tienen que presentar los proyectos... El residente, obviamente, si tiene cuatro municipios, llega con el Director de Desarrollo Rural de cada municipio o con el de Desarrollo Social. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

El municipio, pues es la entidad idónea para apoyar, para coadyuvar en estos programas... Si se les ha estado impartiendo la información, la plática informativa en distintos municipios, abarcando varios municipios de la misma región, de ser posible. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

La inclusión de enlaces municipales en la revisión preliminar de documentación tiene un potencial significativo para fortalecer la eficiencia y accesibilidad del PFAVA. Los testimonios de las y los actores clave destacan que los municipios ya cuentan con estructuras como Direcciones de Desarrollo Rural y personal capacitado que podrían asumir esta función, especialmente en regiones donde los residentes interactúan directamente con los Directores Municipales. Este nivel de colaboración puede optimizar la entrega de solicitudes completas, lo que contribuye a reducir las barreras logísticas para la población objetivo, además de que facilita una operación más fluida del programa.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

En suma, existe una base institucional y operativa para implementar esta estrategia de manera homologada. Aprovechar la cercanía y conocimiento territorial de los municipios permite ampliar la cobertura del programa, lo que puede lograr que mayor población objetivo tenga acceso a los apoyos. Además, este enfoque puede consolidar un modelo de corresponsabilidad entre la Secretaría de Desarrollo Rural y los gobiernos municipales, alineado con los principios de descentralización y desarrollo rural inclusivo.

Pregunta 5. ¿En qué medida los apoyos y/o modalidades que oferta el programa tienen la capacidad de ajustarse a las necesidades y el contexto de las poblaciones beneficiarias?

Respuesta: En moderada medida

La evaluación reconoce la existencia de mecanismos en las Reglas de Operación y en los procesos administrativos que permiten cierta flexibilidad para adaptarse a necesidades específicas. No obstante, estos son limitados y no siempre efectivos en la práctica; por ejemplo, la capacidad de realizar ajustes en modalidades o periodos operativos se enfrenta a procesos burocráticos largos y rígidos. Además, los sistemas actuales de monitoreo y ajuste no están suficientemente desarrollados para responder ágilmente a los contextos cambiantes de los beneficiarios, especialmente en zonas remotas o para pequeños productores con menos recursos. Esto justifica la valoración de "moderada medida", ya que, si bien hay esfuerzos y disposiciones normativas para atender necesidades específicas, estas no alcanzan a cubrir la diversidad de contextos de manera equitativa.

El análisis de la sostenibilidad de los apoyos otorgados se centró en la capacidad del programa para adaptarse a las necesidades específicas de los beneficiarios en diferentes regiones del estado de Chihuahua. A través del análisis de las modalidades de operación, se reconocen aspectos normativos, técnicos y contextuales que afectan la implementación y continuidad de los proyectos. Los resultados muestran que, aunque existen mecanismos formales para flexibilizar ciertos procesos, como la intervención del Comité Técnico y la modificación de periodos operativos en casos excepcionales, estas herramientas son insuficientes para atender las diversas necesidades de la población objetivo.

Uno de los hallazgos clave es la falta de monitoreo continuo y sistemático, misma que impide realizar ajustes durante la implementación y limita la capacidad del programa para medir el impacto de los apoyos a mediano y largo plazo. La ausencia de un sistema digital para consolidar y analizar datos en tiempo real no permite una vinculación estrecha entre los beneficiarios y las instancias responsables. Esto a su vez, llega a dificultar la retroalimentación y la identificación de áreas de mejora. Este vacío en el seguimiento técnico, así como los procesos administrativos rígidos, afectan especialmente a los pequeños productores o comercializadores, pues son quienes enfrentan las mayores barreras estructurales y operativas para poder aprovechar los apoyos de manera efectiva.

Adicionalmente, la evaluación muestra que las capacidades locales de los beneficiarios, tanto técnicas como administrativas, representan un desafío significativo. Existen beneficiarios que

carecen de conocimientos básicos para manejar recursos, cumplir con obligaciones fiscales o integrar sus proyectos en cadenas de valor sostenibles. Tales carencias limitan la efectividad de los apoyos iniciales, a la vez que afectan la permanencia y crecimiento de los proyectos a largo plazo. En este sentido, los apoyos tienden a generar impactos desiguales entre los distintos tipos de beneficiarios, favoreciendo a aquellos que ya cuentan con mejores condiciones para operar.

Por último, el análisis puso de relieve que el programa no logra adaptarse plenamente a las características geográficas y productivas específicas de las distintas regiones del estado de Chihuahua. Factores como el acceso limitado al mercado, las dificultades logísticas y las barreras estructurales, entre otros, impiden que muchos beneficiarios no puedan aprovechar de manera óptima los apoyos otorgados. Estas limitaciones abren áreas de oportunidad para desarrollar un enfoque más flexible y adaptativo en la implementación del programa, que contemple un monitoreo constante, mayores capacidades técnicas para los beneficiarios, y una alineación más clara entre los objetivos estratégicos del programa y las condiciones reales del sector rural y agropecuario del Estado de Chihuahua.

Factibilidad de ajuste, modificación (en las modalidades) del programa durante su implementación.

La factibilidad de ajuste y modificación en las modalidades del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (2023) durante su implementación es un aspecto de alta relevancia en la evaluación, pues garantiza que los apoyos ofrecidos respondan de manera oportuna a los contextos y necesidades dinámicas de las y los beneficiarios. La capacidad de adaptación depende, por un lado, de la existencia de mecanismos formales en las ROP que permitan revisiones y modificaciones, y, por otro, de la flexibilidad administrativa y técnica de las Unidades Responsables para atender retroalimentaciones emergentes.

En el marco normativo del programa evaluado no se detalla alguna capacidad explícita de adaptación a necesidades y contextos específicos, aunque existen algunos elementos que permiten inferir cierta adaptabilidad para ajustarse a las poblaciones beneficiarias. Por ejemplo, la flexibilidad para casos especiales (Artículo 8) en las ROP se habla de excepciones en cuanto a montos de apoyo y asignación de recursos en casos que lo ameriten, siempre que estos sean validados por el Comité Técnico.

Del mismo modo, el artículo 19 contempla modificación de periodos operativos, aunque exclusivamente para periodos concretos: "*La SDR podrá modificar los periodos establecidos para la operación de apoyos y/o subsidios por causas de fuerza mayor, caso fortuito, carácter*

presupuestal u operativo." Esto muestra que existe un cierto margen de maniobra para realizar ajustes durante la implementación, dependiendo de factores externos o internos.

Asimismo, en el artículo 8, aunque no se menciona explícitamente la modificación de modalidades, se admite cierta flexibilidad en la manera de ejecutar las estrategias del programa: *"La SDR podrá operar las modalidades de apoyo previstas, a través del pago directo a proveedores por los servicios prestados, así como impulsar estrategias en conjunto con diversas instancias."*

Por otra parte, en la revisión de los anexos, se observa que el Comité Técnico tiene la responsabilidad de revisar y autorizar casos específicos, lo cual, permite que se ajusten ciertos aspectos del apoyo a situaciones no previstas en las reglas generales. Esto se menciona en las secciones donde se detalla el papel del Comité Técnico en la evaluación y validación de solicitudes de apoyo, incluyendo la autorización de proyectos y diagnósticos.

Los anexos mencionan que, en ciertos casos, las condiciones de elegibilidad o los términos de apoyo pueden ajustarse si la situación lo amerita, siempre y cuando esto sea aprobado por las instancias ejecutoras o el Comité Técnico. Esto significa que, en circunstancias excepcionales, los requisitos pueden ser evaluados con mayor flexibilidad. Del mismo modo, algunos convenios permiten modificaciones en los términos y condiciones, bajo acuerdo mutuo de las partes, antes de su vencimiento. En situaciones excepcionales, el programa tiene un mecanismo para ajustar los compromisos y apoyos a las necesidades cambiantes del beneficiario, lo que añade un grado de flexibilidad para casos específicos.

No obstante, los procedimientos para realizar modificaciones importantes dentro del programa se presentan como una dificultad, caracterizados por su rigidez y complejidad administrativa. Este proceso implica múltiples instancias y etapas de revisión que prolongan considerablemente los tiempos de implementación, afectando la capacidad de respuesta oportuna ante situaciones emergentes. Como mencionó una persona funcionaria con perfil decisor durante la evaluación:

El proceso engorroso que conlleva una modificación o incluso el propio proceso de hacer las reglas de operación... Contando diez días que se toma Hacienda, 20 días que se toma Función Pública, y General de Gobierno toma mínimo otras dos o tres semanas... Las reglas de operación no contemplan mecanismos que permitan realizar ajustes menores sin necesidad de pasar por el proceso completo de modificación. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Como puede observarse, el proceso incluye múltiples etapas que involucran a la Secretaría de Hacienda, la Función Pública y la Secretaría General de Gobierno. La coordinación entre estas áreas es compleja y requiere plazos legales que pueden extenderse comprensiblemente. Además, el tiempo acumulado dificulta realizar cambios rápidos que permitan ajustes

oportunos durante la operación del programa. Esto redujo en gran medida la capacidad del PFAVA 2023 para adaptarse a condiciones cambiantes o necesidades emergentes durante su implementación.

En síntesis, se destaca la tensión entre la flexibilidad para adaptarse a las distintas necesidades de los beneficiarios y las limitaciones estructurales impuestas por los marcos normativos y administrativos. Si bien, la existencia de disposiciones específicas en las ROP permite cierto grado de adaptabilidad, como la posibilidad de ajustar periodos operativos o flexibilizar criterios en casos excepcionales mediante validación del Comité Técnico, estas medidas se aprecian con restricciones para garantizar una elevada capacidad de respuesta.

Mecanismos utilizados para el seguimiento de los objetivos.

Los mecanismos utilizados para el seguimiento de los objetivos en un programa público son herramientas fundamentales para evaluar su desempeño y garantizar que las metas planteadas se traduzcan en resultados concretos y medibles. De acuerdo con los lineamientos establecidos por organismos como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), estos mecanismos deben permitir un monitoreo constante del progreso y la realización de ajustes oportunos para maximizar el impacto. El diseño e implementación de dichos mecanismos deben estar alineados con los objetivos estratégicos del programa evaluado, integrar indicadores específicos, sistemas de recolección de datos confiables y herramientas de retroalimentación efectivas. Estos elementos facilitan la toma de decisiones informada, promueven la transparencia, rendición de cuentas y el aprendizaje institucional, aspectos fundamentales para la sostenibilidad de las políticas públicas.

En el caso del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023, el análisis de los mecanismos de seguimiento resulta crucial para valorar su capacidad de adaptarse a las necesidades de los beneficiarios, optimizar los recursos disponibles y asegurar la sostenibilidad de los proyectos apoyados. En las ROP se pueden identificar distintos mecanismos destinados al seguimiento de los objetivos. Se menciona una evaluación interna y externa (Artículos 45 y 47); en la primera, se dice que la Instancia Ejecutora realiza el seguimiento y monitoreo de los indicadores vinculados con los objetivos específicos. En la segunda, se contempla una evaluación por entes externos con experiencia en programas presupuestarios.

Por otra parte, en el Artículo 38 de las ROP se considera la presentación de avances físico-financieros. En ese sentido, la Instancia Ejecutora elabora informes trimestrales que incluyen un registro detallado del avance de metas y la identificación de población atendida

(diferenciada por sexo, edad, municipio o localidad). Es importante agregar que el Artículo 37 indica que se debe de comprobar la entrega de apoyos mediante la firma de instrumentos jurídicos o documentos que certifiquen la recepción del apoyo. Finalmente, se debe señalar que el Artículo 39 considera que al cierre del ejercicio se debe integrar un informe programático presupuestal anual para la Secretaría de Hacienda, que incluye la verificación del cumplimiento de objetivos.

En el marco del PFAVA 2023, se han identificado tanto mecanismos formales como informales clave para el seguimiento y evaluación de los objetivos establecidos. Los mecanismos formales incluyen sistemas de monitoreo estructurados, indicadores de desempeño y reportes periódicos alrededor de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), mientras que los informales se basan en la retroalimentación directa de beneficiarios, observaciones realizadas por los residentes de campo y el intercambio de información entre actores locales y unidades responsables.

A) Residentes y su rol en el monitoreo del cumplimiento de los objetivos

El papel de los residentes de campo en el seguimiento de que se cumplan los objetivos del programa es fundamental, pues actúan como un primer vínculo entre las comunidades beneficiarias y las instancias ejecutoras. Su trabajo, en este ámbito, consiste en la supervisión y el acompañamiento constante a los beneficiarios para garantizar que las acciones y proyectos apoyados se alineen con los objetivos establecidos.

Los residentes de campo son los que se encargan de difundir los programas de la Secretaría y de darles seguimiento. Entonces, este programa también se le da seguimiento a través de ellos. Están distribuidos por todo el estado a través de ciertas zonas. **[Persona funcionaria, perfil gestor, programación]**

Una de nuestras principales funciones es la asesoría. Entonces, estamos a diario atentos a cualquier duda que tengan ellos. Y también ellos nos comunican problemáticas de sus regiones y nosotros las transmitimos aquí desde que inicie el programa hasta salir. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Los residentes recaban esa información y nos la traen a nosotros. Ellos no la procesan, no sistematizan porque no son operadores del programa, ellos nada más se encargan de hacer las verificaciones, de recoger expedientes. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Mínimo tenemos cuatro o cinco acercamientos con un productor desde que se informa sobre el programa hasta que se verifica que recibió el apoyo. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Como lo señalan testimonios, las personas residentes están en contacto constante con la población beneficiaria, atienden dudas y problemáticas específicas en las regiones; de tal manera que, realizan un acompañamiento cercano y continuo, con múltiples acercamientos desde el inicio hasta la verificación final del apoyo. Aunque no procesan ni sistematizan la información recabada, su contribución es relevante para garantizar que el programa se implemente de manera adecuada, en cuanto a la efectividad de los apoyos otorgados.

A pesar de su relevancia, los residentes enfrentan ciertas limitantes, como la sobrecarga de trabajo e insuficiente capacitación con respecto a la evaluación técnica de proyectos o la elaboración de corridas financieras. Estas carencias impactan en su capacidad de supervisión y, por ende, recaen sobre el impacto que pueda tener el programa. Asimismo, las personas residentes de campo son actores esenciales para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos del programa y su contribución puede incrementarse mediante el fortalecimiento de sus capacidades y la implementación de mecanismos de apoyo, como sistemas tecnológicos que agilicen los procesos administrativos y de supervisión.

B) Seguimiento de metas en Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y mediante la Matriz de Indicadores (MIR)

El enfoque basado en el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) permite una gestión eficiente y transparente al establecer un vínculo directo entre los recursos asignados y los resultados obtenidos. Este enfoque es adecuado para que las metas programadas sean monitoreadas y evaluadas de manera continua mediante indicadores claros y específicos que reflejan tanto los productos como los impactos del programa. Además, la MIR organiza los objetivos y metas de forma jerárquica, lo que facilita tanto la evaluación del desempeño, como la toma de decisiones informada para realizar ajustes y emitir recomendaciones según las necesidades emergentes. De esta manera, el PBR y la MIR promueven un ciclo de mejora continua, adaptabilidad y rendición de cuentas en la implementación de políticas públicas. En el marco del PFAVA, se relata lo siguiente:

Trabajamos bajo un modelo de presupuesto basado en resultados, lo que implica que todos los programas deben alinear sus objetivos con indicadores específicos y verificables. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Básicamente la información que les damos los listados de los beneficiarios, fotografías de los eventos, este, tener el expediente... Se escanea y se tiene la información en magnético, esas son las evidencias que damos de que se hizo el evento... Por la cuestión del PBR y todo eso, tenemos que estarle dando información de toda la evidencia que tenemos. **[Persona funcionaria, perfil gestor, operación]**

Llegamos a la revisión de sus indicadores, a sus metas, cómo están avanzando, si proyectaron tener cierta cantidad de metas en sus indicadores, qué tanto han avanzado... Las evidencias son

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

confrontar lo que nos están diciendo si entregaron, ya sea un listado, un contrato, evidencias fotográficas, algo que nos dé un norte o que nos evidencie que sí están realmente avanzando. **[Persona funcionaria, perfil técnico, evaluación]**

Planeación está constantemente dando este monitoreo o este seguimiento mes a mes a través de estos enlaces y obviamente a través de los mismos encargados de programa... Damos también seguimiento a esa parte de tener consolidada pues el resultado del mismo en cuanto a la población beneficiada. Entonces les pedimos dentro de estos seguimientos también pues que el envío de evidencias no es nada más de que tengo dos indicadores y nada más te platico que impacté, pero no te evidencio. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

El modelo de PBR aplicado en el programa exige una alineación entre los objetivos establecidos y los indicadores específicos que permitan evaluar su cumplimiento de manera verificable. Con este enfoque se definen metas claras desde el inicio, para documentar y respaldar cada etapa del proceso con evidencias concretas. Las unidades responsables deben proveer elementos como listados de beneficiarios, contratos, fotografías de eventos y expedientes digitalizados, que sirven como prueba del avance y del impacto real de las acciones implementadas. Esta metodología garantiza la transparencia en la gestión y el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados, pero presenta áreas de oportunidad.

La exigencia de evidencias verificables como listados, fotografías, contratos y expedientes digitalizados genera una carga administrativa considerable para las unidades responsables y los enlaces operativos, quienes deben dedicar tiempo y recursos a la recopilación, organización y envío de documentación. Además, la dependencia de evidencias formales y cuantificables puede relegar otros logros cualitativos o aspectos menos tangibles del programa, que son igualmente relevantes, pero más difíciles de medir bajo los parámetros del PBR. Estas son áreas de oportunidad en la formalización del modelo con enfoques más flexibles que permitan valorar de manera integral los avances del programa.

C) Evaluación continua y agenda de mejora

La evaluación continua permite monitorear y analizar de forma regular el desempeño de un programa durante su implementación, con el objetivo de identificar avances, retos y áreas de mejora. En el marco de esta evaluación, la agenda de mejora actúa como una herramienta estratégica para transformar los hallazgos en compromisos concretos, estableciendo acciones específicas y plazos definidos para abordar las áreas problemáticas detectadas. Dado que los programas públicos operan en entornos dinámicos y diversos, se requiere un monitoreo constante y la capacidad de respuesta inmediata a las necesidades cambiantes de los beneficiarios. El PFAVA 2023 se basó en algunos de estos principios:

La evaluación de diseño se lleva a cabo durante el ejercicio vigente, lo que permite hacer ajustes en tiempo real. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

El seguimiento se realiza de manera continua y se reporta de forma trimestral para medir el cumplimiento de metas establecidas. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

La última evaluación que tuvo este programa fue en el año 2023 y fue una evaluación de diseño en tiempo real... Se sacó un documento formal que es seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora. **[Persona funcionaria, perfil técnico, evaluación]**

En efecto, para evaluar el diseño del PFAVA 2023, se llevó a cabo una Evaluación en Tiempo Real, una metodología que permite observar y analizar el desempeño del programa mientras aún se encuentra en operación. Este ejercicio permitió identificar áreas de mejora y oportunidades de ajuste de manera inmediata, posibilitando la implementación de cambios correctivos antes de la conclusión de las actividades programadas.

Asimismo, la Evaluación en Tiempo Real del PFAVA 2023 permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad en su diseño e implementación. Uno de los principales hallazgos fue la relevancia del programa al contribuir de manera directa a objetivos estratégicos locales e internacionales, como la Agenda 2030 y el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Además, se destacó que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) está alineada con los objetivos planteados, aunque presenta oportunidades de mejora en la lógica vertical y horizontal que limitan la articulación clara entre los componentes y los resultados esperados. La evaluación identificó que las ROP, si bien transparentan la operación del programa, requieren mejoras para incluir elementos clave de la MIR, como el propósito y fin del programa.

Asimismo, la evaluación resaltó las limitaciones en el diagnóstico del problema público y en la justificación del tipo de intervención implementada. Aunque se identificaron causas y efectos claros en el árbol de problemas y objetivos, el programa carece de un diagnóstico metodológicamente robusto que sustente las decisiones de diseño. Esta área de oportunidad es crítica para fortalecer la coherencia del programa y justificar sus estrategias de intervención. Además, se observaron retos en la sistematización de información y en el monitoreo continuo, lo que afectó la capacidad de respuesta ante contextos dinámicos.

En lo que respecta a la agenda de mejora, este mecanismo asegura un seguimiento estructurado y medible de los compromisos derivados de las evaluaciones, facilitando la implementación de acciones correctivas y preventivas basadas en hallazgos específicos. Como lo menciona una persona funcionaria entrevistada, el proceso se traduce en compromisos formales que incluyen reportes periódicos para monitorear el avance de las mejoras propuestas.

La agenda de mejora incluye aspectos susceptibles de mejora que se transforman en compromisos formales, con reportes periódicos de avances. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Damos seguimiento a las agendas de mejora derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones, trabajando con las dependencias para implementar actividades específicas. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

De este modo, al priorizar las áreas de oportunidad identificadas, la agenda de mejora fomenta una dinámica de retroalimentación constante que impulsa la eficiencia de las políticas públicas. Además, su implementación asegura que los programas puedan adaptarse a las necesidades emergentes y contextos cambiantes, manteniendo la alineación con los objetivos estratégicos definidos.

Razones por las que los proyectos no subsisten.

La sostenibilidad de los proyectos financiados en el marco del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023 enfrenta amenazas para asegurar el éxito a largo plazo. Estas amenazas surgen de una combinación de factores internos, en planeación, capacidades técnicas limitadas y un monitoreo insuficiente, y factores externos, como barreras estructurales e imprevisibles condiciones de mercado.

Entre las principales razones identificadas en la evaluación, se encuentra la falta de estudios de viabilidad técnica y económica, lo que puede llevar a aprobar proyectos sin un diagnóstico claro ni consonancia con las necesidades del mercado o de la población objetivo. A esto se suma la carencia de capacidades técnicas y administrativas de algunos beneficiarios, quienes a menudo enfrentan dificultades para manejar los recursos asignados o cumplir con requisitos legales como el alta en Hacienda. La ausencia de un sistema de monitoreo preciso no permite identificar ni atender problemas durante la implementación, lo que genera posibles desconexiones entre los beneficiarios y las áreas responsables del programa. Por otro lado, factores estructurales, como barreras logísticas, competencia desleal y altos costos impositivos, afectan especialmente a los pequeños productores, pues se limita su capacidad para competir en mercados locales e internacionales. Estos aspectos se desglosan más detalladamente a continuación.

A) Estudios de factibilidad

Algunos proyectos carecen de un fundamento sobre estudios técnicos y de mercado sólidos, lo que compromete su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Así entonces, la ausencia de análisis previos, diagnósticos de necesidades o estudios de mercado, conduce, en determinadas ocasiones, a inversiones mal dirigidas que no siempre se alinean con las demandas reales de los mercados o con las capacidades del beneficiario. Este tipo de deficiencias afecta el desempeño inicial del proyecto y reduce significativamente sus posibilidades de generar impacto positivo a largo plazo.

La falta de estos estudios resulta especialmente crítica en programas públicos como el PFAVA 2023, donde se puede generar un desajuste entre las intenciones del proyecto y las realidades económicas, técnicas o de mercado que enfrenta la población objetivo. Por tanto, la implementación de mecanismos que aseguren que cada proyecto sea validado con base en estudios específicos y rigurosos resulta indispensable para mejorar la focalización de los recursos y garantizar la sostenibilidad de las inversiones realizadas, tal como lo indican algunas personas entrevistadas:

Por ejemplo, si viene un presidente municipal y nos dice, quiero poner un rastro en el municipio. Entonces, les decimos: ¿Es una necesidad o una ocurrencia? **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

No siempre se realiza un estudio adecuado de viabilidad antes de aprobar los proyectos... Se han aprobado proyectos que los beneficiarios no tienen la capacidad técnica o económica para sostener a largo plazo. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Nos encontramos con proyectos que desde el inicio no tienen un diagnóstico claro de necesidades ni un análisis de mercado adecuado. **[Persona funcionaria, perfil gestor, programación]**

Las interpretaciones derivadas de los datos sugieren que la falta de análisis técnicos y estudios de viabilidad de los proyectos compromete su sostenibilidad y pertinencia. Proyectos concebidos sin diagnósticos claros de necesidades o análisis de mercado pueden estar desarticulados con las capacidades locales y las demandas del entorno, como lo ilustra la experiencia de las y los entrevistados, por lo que en múltiples ocasiones no son aprobados o fracasan en su implementación. Así entonces, esta falta de rigor en la etapa de diseño de proyectos puede poner en riesgo la inversión pública al financiar iniciativas que los beneficiarios no pueden sostener técnica o económicamente a largo plazo, al menos sin el acompañamiento técnico necesario.

Los hallazgos en esta dimensión de la evaluación brindan oportunidades para establecer criterios mejor adaptados y procedimientos estandarizados para la validación de proyectos antes de su aprobación. En ese sentido, el apoyo a la población objetivo interesada es importante, a través de la implementación de estudios de viabilidad técnica, económica y de mercado, brindando orientación para que los proyectos estén conectados con las necesidades reales de las comunidades, así como fortalecer las capacidades de los beneficiarios para gestionar y dar continuidad a las iniciativas.

B) Capacidades técnicas y administrativas

Otra de las principales causas por las que los proyectos no logran subsistir, de acuerdo con los datos, es la falta de habilidades técnicas, administrativas y financieras. Esta carencia se traduce

en dificultades para definir objetivos claros, presupuestar adecuadamente los recursos, planificar estrategias de sostenibilidad a largo plazo y cumplir con los requisitos técnicos del programa. Sin estas bases, los proyectos suelen carecer de estructura y viabilidad desde el inicio, lo que limita sus posibilidades de éxito y sostenibilidad una vez implementados.

Además, esta deficiencia genera una dependencia de los beneficiarios respecto a intermediarios, por lo que algunas de las propuestas no responden a las capacidades operativas de los beneficiarios. Especialmente en el medio rural, existe una desigualdad en el conocimiento y en las habilidades para gestionar recursos, realizar proyecciones financieras o cumplir con obligaciones administrativas, como el alta en Hacienda, especialmente en el caso de pequeños productores. Esto se evidencia en los siguientes testimonios:

Cuando empezamos a recibir proyectos, vimos que unos estaban muy bien hechos y otros muy deficientes. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Aunque se les brinda apoyo inicial, muchos beneficiarios no cuentan con el conocimiento o habilidades para manejar sus proyectos después del financiamiento... No todos los beneficiarios entienden cómo administrar recursos o realizar proyecciones financieras para sus proyectos. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Muchos proyectos no logran avanzar por dificultades con el SAT, ya que el programa requiere que los beneficiarios estén dados de alta en hacienda. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Batallamos mucho para que la gente pueda darse de alta en Hacienda... sin antes tener una capacitación previa de cómo, cuándo tienes que pagar impuestos, cuándo tienes que hacer tu declaración. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Aunque algunos proyectos presentan propuestas bien elaboradas, se presentan también carencias importantes, como la falta de claridad en los objetivos, presupuestos imprecisos y proyecciones financieras sin una fundamentación adecuada. Estas deficiencias son un indicador de que el apoyo inicial proporcionado por el programa no es suficiente para compensar la falta de conocimiento técnico y administrativo en áreas clave, como la gestión de recursos, la contabilidad básica y el cumplimiento de obligaciones fiscales, como el alta en el SAT.

Las implicaciones para la evaluación, en este tema, resaltan que la relativa complejidad burocrática para cumplir con el alta en Hacienda y otras obligaciones fiscales genera barreras adicionales, especialmente para pequeños productores que carecen de experiencia previa en estos trámites. Este contexto sugiere oportunidades para que el programa considere estrategias más inclusivas, como acompañamiento fiscal especializado o procesos simplificados para beneficiar a la población más vulnerables en este asunto en particular.

C) Seguimiento o monitoreo continuo

Otra de las principales causas de la falta de sostenibilidad de los proyectos es la ausencia de un sistema de seguimiento continuo que permita identificar y abordar problemas durante su implementación. Actualmente, el monitoreo se realiza mediante revisiones puntuales que, si bien cumplen con la verificación de aspectos específicos, no ofrecen una visión integral del progreso en la comercialización, en el avance del valor agregado ni de las dificultades que enfrentan los beneficiarios. Esto genera un reto en la capacidad del programa para actuar de manera oportuna, lo que, a su vez, compromete los resultados esperados y la sostenibilidad de las iniciativas.

Además, algunos beneficiarios se van desconectando de las instancias responsables del programa, lo que dificulta la retroalimentación y la medición del impacto real de los proyectos. Este contexto resalta la necesidad de desarrollar mecanismos de seguimiento más robustos y estructurados, como herramientas digitales que centralicen datos, midan avances y brinden soporte técnico constante, para garantizar que los proyectos no solo se ejecuten correctamente, sino que también puedan sostenerse y generar impacto positivo a largo plazo.

Por lo regular, las valoraciones de las personas entrevistadas coincidieron en este punto, tal como se muestra en las siguientes verbalizaciones:

Tabla 18. Limitaciones en el seguimiento y monitoreo de proyectos

Aspecto identificado	Verbalización	Perfil del informante	Implicaciones observadas en la evaluación
Falta de sistematización de datos	"Los residentes recaban la información y nos la traen a nosotros. Ellos no sistematizan ni operan el programa."	Persona funcionaria, perfil técnico, operación	La falta de sistematización impide el análisis integral del avance de los proyectos y dificulta la toma de decisiones.
Ausencia de monitoreo posterior	"No hay un sistema que permita monitorear en tiempo real el avance de los proyectos y realizar ajustes cuando enfrentan problemas."	Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento	La falta de monitoreo en tiempo real afecta la capacidad de responder de forma oportuna a los desafíos operativos.
Monitoreo puntual, no continuo	"El seguimiento es puntual, no continuo, lo que deja sin apoyo técnico a los beneficiarios después de recibir los recursos."	Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación	La desconexión entre beneficiarios y responsables limita el soporte técnico y compromete la sostenibilidad de los proyectos.
Falta de retroalimentación del impacto	"El resultado de las metas, ¿Cuáles? [...] nosotros necesitamos conectarnos más con los beneficiarios."	Persona funcionaria, perfil gestor, presupuestación	La desconexión con los beneficiarios dificulta medir su satisfacción y el impacto cualitativo de los proyectos.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Enfoque limitado al desembolso inicial	"Entregar dinero es bien fácil, más bien debería de estar el asunto en, ¿cómo medir nosotros los proyectos que sí siguieron su camino un año después?"	Persona funcionaria, perfil técnico, planeación	Es necesario ampliar el enfoque del seguimiento para incluir el impacto a largo plazo de los apoyos otorgados.
Falta de medición del uso de los recursos	"No hay un seguimiento real después de la entrega. A veces el equipo no se usa correctamente, pero no hay manera de medir el impacto."	Persona residente	La ausencia de seguimiento técnico posterior afecta la evaluación del uso adecuado y del impacto de los recursos entregados.

Fuente: Elaboración a partir de resultados de entrevistas y grupos focales.

El análisis de la tabla evidencia que una de las principales razones por las cuales algunos proyectos fracasan es la ausencia de un sistema continuo y robusto de monitoreo que permita identificar y atender problemas durante su operación. El seguimiento actual, recopila evidencias puntuales como listados o fotografías, pero no garantiza una evaluación integral del avance ni del impacto de los proyectos.

Esta falta de monitoreo continuo deja a los beneficiarios más vulnerables sin el soporte técnico necesario para enfrentar dificultades operativas o administrativas, lo que resulta en ciertos casos en un uso inadecuado de los recursos y, en situaciones extremas, en la inactividad o abandono de las iniciativas. Esta relativa desconexión entre los beneficiarios y las instancias responsables también impide evaluar si los proyectos realmente satisfacen sus necesidades o generan resultados de comercialización y valor agregado.

D) Dependencia de factores estructurales y externos

La dependencia de ciertos factores constituye otra de las principales causas del fracaso de los proyectos, especialmente entre los pequeños productores, quienes enfrentan múltiples barreras relacionadas con las condiciones de mercado, infraestructura, acceso a financiamiento y estrategias de valor agregado.

i. Condiciones de mercado adversas: Los pequeños productores son particularmente vulnerables a fluctuaciones de precios y a la competencia desigual frente a actores más consolidados en el mercado:

Algunos proyectos fracasan porque no logran posicionar sus productos en el mercado o enfrentan competencia desleal. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

No están bien adaptados a las condiciones del mercado, ya sea porque no encuentran compradores o porque los costos de operación son muy altos... Los pequeños productores terminan dependiendo de intermediarios para comercializar sus productos, lo que reduce su margen de ganancia. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Hay productores que no tienen cómo darle salida a su producto porque no hay compradores inmediatos o les falta conocimiento para negociar. **[Persona funcionaria, perfil gestor, operación]**

De repente me llegan, o les llegan a los muchachos, doce proyectos de ventas de tamal... pero es que el mercado no da para que doce vendan tamales. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

De acuerdo con los datos, el fracaso de algunos proyectos se puede explicar por su falta de adaptación a las condiciones del mercado, reflejada en la incapacidad para posicionar productos o competir frente a actores más consolidados. Las dificultades incluyen la ausencia de compradores inmediatos, altos costos operativos y la dependencia de intermediarios, lo cual, reduce los márgenes de ganancia de pequeños productores o comercializadores. Además, la falta de conocimiento en estrategias de negociación y análisis de mercado limita la capacidad para identificar oportunidades viables, generando una sobresaturación en sectores específicos, como se ejemplifica con la alta cantidad de proyectos similares en mercados pequeños.

ii. Limitaciones por los impuestos, regulaciones y financiamiento: La carga fiscal y los costos asociados a licencias y permisos son factores que afectan especialmente a pequeños productores formalizados, quienes enfrentan dificultades para mantenerse rentables.

Necesitamos una licencia que vale otros 250 mil pesos para poderlo trasladar de un lado a otro. Entre las tres [licencias], más los impuestos... es más de un millón de pesos. Realmente, luego el impuesto es ridículo, o sea, es el 53% más el IVA, entonces sí es muy, muy alto... Aquí hay muchos que hacen así chiquitos, pero no están legales. Pero cuando uno tiene todo legal, te das cuenta de que no deja. Inclusive tienes hasta pérdida, ¿no? O sea, no es rentable. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

Los beneficiarios pequeños y medianos a menudo no cumplen con los requisitos burocráticos para obtener financiamiento adicional... Los apoyos no siempre son suficientes para cubrir todas las necesidades del proyecto. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Las limitaciones relacionadas con los impuestos, regulaciones y acceso a financiamiento representan obstáculos para la sostenibilidad de algunos proyectos, especialmente de los pequeños y medianos productores que se encuentran dentro del sector formal de la economía. En el caso del Sotol, los elevados costos asociados a licencias y permisos, junto con cargas fiscales, dificultan la operación rentable de los proyectos y desincentivan la formalización, lo que lleva a algunos productores a operar en la informalidad para reducir gastos, o bien, recurrir a intermediarios para su comercialización.

Por otro lado, la burocracia vinculada al acceso a financiamiento adicional agrava estas dificultades, ya que muchos beneficiarios no cumplen con los requisitos exigidos, mientras que los apoyos iniciales otorgados por el programa suelen ser insuficientes para cubrir todas las necesidades de sus proyectos productivos o comerciales.

iii. Barreras logísticas, de infraestructura y en la estrategia de Valor Agregado: Las barreras logísticas, de infraestructura y en la estrategia de valor agregado representan desafíos críticos para los beneficiarios, especialmente en zonas remotas.

En zonas remotas, los beneficiarios enfrentan problemas de transporte y almacenamiento, lo que dificulta la comercialización de sus productos. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

A veces se vuelve ambiguo o relativo también el tema del valor agregado... En la mayoría de los casos, los productores primarios no procesan, los intermediarios son quienes transforman el producto. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

La falta de transporte adecuado y opciones de almacenamiento limita, en algunos casos, la capacidad de los productores para comercializar sus productos, lo que reduce su acceso a mercados más amplios. Además, la ambigüedad en la definición y aplicación del concepto de valor agregado acentúan esta problemática. En la mayoría de los casos, los productores primarios no cuentan con las capacidades ni los recursos para procesar sus productos, dejando esta etapa clave en manos de intermediarios, quienes capturan la mayor parte de los beneficios económicos del Valor Agregado. Estas barreras estructurales requieren de fortalecer la infraestructura productiva y de comercialización, así como de implementar estrategias que apoyen a los productores integrarse en cadenas de valor, potenciando así la sostenibilidad y rentabilidad de sus proyectos.

Recuperación y análisis de buenas y malas prácticas para el futuro

En el marco de esta evaluación, identificar y analizar las buenas y malas prácticas, es relevante para fortalecer la efectividad y sostenibilidad de los programas evaluados. Rescatar estas experiencias, permite ubicar los elementos que han contribuido al éxito o al fracaso de las intervenciones; además, brinda una base sólida para orientar la mejora continua y el diseño de estrategias a futuro. Este enfoque es particularmente relevante en contextos donde las limitaciones estructurales, técnicas y operativas han afectado el alcance de los objetivos planteados. Es preciso documentar y aprender de las prácticas pasadas, ya que con ello se generan insumos valiosos para consolidar acciones que maximicen el impacto positivo en las y los beneficiarios y una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis de las acciones clave identificadas durante la evaluación, construida a partir del trabajo cualitativo, que recoge las voces directas de actores implicados. Estas prácticas abarcan desde la simplificación de procesos administrativos y el acompañamiento personalizado hasta el fortalecimiento de capacidades y la promoción de la transparencia, lo que brinda un marco sólido para orientar mejoras futuras en la operación del programa.

Tabla 19. Buenas prácticas para el futuro.

Práctica	Acciones específicas
Simplificación de procesos administrativos	En 2024, se simplificó el formato del proyecto para facilitar su llenado y entendimiento por parte de los beneficiarios. Procesos para comprobar recursos anexando fotos y facturas, agilizando la evaluación.
Presencia territorial y acompañamiento personalizado	Los residentes de campo recaban información directamente en los municipios y difunden los programas en zonas alejadas. Los beneficiarios reciben apoyo en la elaboración de proyectos y solución de dudas administrativas.
Diversidad en la atención de beneficiarios	Se apoyó desde pequeños productores en mercados locales hasta empresas con capacidad de exportación, adecuando estrategias a las necesidades particulares.
Transparencia y rendición de cuentas	Publicación del padrón de beneficiarios desagregado por sexo, edad y municipio. Presentación de listas de beneficiarios en los comités técnicos para verificar cumplimiento de condiciones.
Seguimiento continuo y evaluación basada en resultados	Implementación de una agenda de mejora que convierte las áreas problemáticas en compromisos formales con reportes periódicos. Seguimiento continuo con reportes trimestrales para medir cumplimiento de metas. Colaboración con otras dependencias y sistemas producto para alinear objetivos con indicadores verificables.
Fortalecimiento de capacidades y promoción	Capacitaciones en empaque, etiquetado y comercialización, mejorando la competitividad de los productores. Realización de eventos y mercaditos que facilitan la venta directa y la visibilidad de los productos.
Trabajo interinstitucional y adaptabilidad	Colaboración con la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico. Flexibilidad en los lineamientos para ajustar proyectos según necesidades emergentes.

Fuente: Elaboración a partir de resultados de trabajo de campo.

El análisis de las buenas prácticas refleja acciones relevantes que han contribuido a la mejora en la implementación y operación del programa. Se destaca la importancia de integrar estos aprendizajes previos en el ajuste de las políticas públicas para que sean más efectivas y adaptadas a las necesidades de la población objetivo. Estas prácticas se fundamentan en

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

pilares básicos como la simplificación administrativa, el acompañamiento personalizado, la diversidad en la atención, la transparencia, el seguimiento continuo, y el fortalecimiento de capacidades. Cada una de estas prácticas presenta áreas de oportunidad para contribuir en la consolidación de un enfoque orientado a resultados.

En ese sentido, la simplificación de procesos administrativos y el uso de herramientas ágiles para comprobar recursos reducen las barreras de acceso y mejoran la eficiencia en la interacción con los beneficiarios. Esto, a su vez, permite optimizar recursos institucionales y también facilitar la participación de pequeños productores que antes enfrentaban mayores dificultades para cumplir con requisitos técnicos.

El acompañamiento territorial y la presencia de residentes de campo han sido fundamentales para garantizar una mayor cobertura en zonas remotas, así como para brindar apoyo continuo en la formulación y gestión de proyectos. Por otro lado, la diversidad en la atención de beneficiarios, que incluye desde pequeños productores en mercados locales hasta empresas con capacidad de exportación, es evidencia de la flexibilidad del programa para adaptarse a distintas realidades económicas.

La transparencia y la rendición de cuentas, promovidas mediante la publicación periódica de padrones desagregados y la representación de beneficiarios en comités técnicos, también contribuyen a reforzar la confianza en la operación del programa. Finalmente, el seguimiento continuo y el fortalecimiento de capacidades aseguran que los proyectos puedan adaptarse a las necesidades emergentes de los beneficiarios, lo que contribuye a su sostenibilidad. Las capacitaciones en áreas clave como etiquetado, comercialización y empaque son recomendables para mejorar la competitividad de los productores, mientras que implementar de agendas de mejora con reportes periódicos para medir avances y realizar ajustes en tiempo real.

En contraparte, la siguiente tabla sintetiza los principales desafíos y áreas de mejora identificadas en la evaluación, basadas en las experiencias y voces de los actores relacionados con el programa. Estas prácticas indican ciertas limitaciones en aspectos clave como el seguimiento y evaluación, la difusión de información, la coordinación interna, y la falta de recursos humanos y materiales, entre otros.

Tabla 20. Malas prácticas para solventar a futuro.

Práctica	Acciones específicas
Limitaciones en seguimiento y evaluación	En 2023, no se aplicaron encuestas de satisfacción ni se sistematizaron los comentarios obtenidos en formatos establecidos.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Práctica	Acciones específicas
	<p>El seguimiento técnico no es continuo ni sistematizado, lo que limita el aprendizaje y medición del impacto de los apoyos.</p> <p>Falta de una plataforma digital integral para consolidar y analizar automáticamente los datos de seguimiento.</p>
Problemas en la difusión y acceso a información	<p>Muchas personas no se enteran de las convocatorias porque la difusión no llega a toda la población objetivo, especialmente en zonas remotas.</p> <p>Los beneficiarios carecen de capacitación suficiente para entender conceptos como el "valor agregado".</p>
Falta de mayor coordinación interna	<p>La coordinación entre áreas de planeación y unidades ejecutoras es parcialmente eficiente, afectando la calidad de los reportes de seguimiento.</p> <p>Los lineamientos de las reglas de operación no se encontraban completamente alineados, dificultando su aplicación práctica, aunque esto se solventó en el ejercicio fiscal 2024.</p>
Falta de personal y recursos	El principal cuello de botella es la falta de personal suficiente para recibir y procesar solicitudes de manera eficiente.
Retrasos y poca claridad en la operación	<p>Los apoyos no siempre llegan a tiempo, afectando la planeación de los proyectos.</p> <p>Algunos indicadores no son claros y se prestan a interpretaciones ambiguas.</p>
Inequidades y poca focalización	<p>Se detectaron beneficiarios repetidos dentro de un mismo núcleo familiar, lo que genera inequidades en la distribución.</p> <p>Los apoyos no están siempre vinculados a estrategias claras de comercialización para posicionar los productos.</p>
Falta de herramientas para los residentes	Aunque los residentes son clave en la operación del programa, necesitan más herramientas y capacitación para optimizar su trabajo.

Fuente: Elaboración a partir de resultados de trabajo de campo

La tabla refleja desafíos estructurales y operativos que afectaron la efectividad del PFAVA 2023. Se destaca la falta de seguimiento continuo y sistemático como una de las principales limitaciones, ya que esto impide medir el impacto real de los apoyos otorgados y limita el aprovechamiento del conocimiento institucional acumulado. Asimismo, la ausencia de herramientas como una plataforma digital más accesible y detallada dificulta la consolidación y el análisis automatizado de los datos, por lo que se reduce la capacidad del programa para identificar y realizar mejoras de forma oportuna.

Otro aspecto susceptible de mejora es la difusión y el acceso a la información, particularmente en zonas alejadas, pues se percibe una cierta exclusión de potenciales beneficiarios de localidades remotas, lo cual, restringe la cobertura del programa. Esta situación se ve agravada

por la falta de capacitación en conceptos clave como el valor agregado, por lo que la capacidad de los beneficiarios para aprovechar los apoyos de manera efectiva se ve limitada. Asimismo, la coordinación deficiente entre áreas internas y los problemas que enfrentan los beneficiarios, con los lineamientos de las reglas de operación, generan inconsistencias en la implementación, afectando tanto la claridad de los procesos como la calidad de los reportes de seguimiento.

Otro cuello de botella es la falta de personal y recursos, pues se alargan los tiempos de respuesta y se reduce la capacidad de atención a los beneficiarios. Esto se suma a retrasos en la entrega de apoyos, indicadores ambiguos y problemas de focalización que generan inequidades, como la detección de beneficiarios repetidos dentro de una misma familia o componente (en el caso de personas morales). Además, los residentes, quienes desempeñan un papel clave en la operación del programa, carecen de herramientas y capacitación suficientes, que limitan su eficacia y capacidad de respuesta para con la población objetivo o beneficiaria de sus comunidades.

Estas experiencias negativas brindan la oportunidad de abordar tanto los problemas de orden estructural como las deficiencias operativas, para garantizar una implementación más eficiente y equitativa del PFAVA. Es preciso reconocer que la ausencia de soluciones a estos desafíos impacta directamente a los beneficiarios y disminuyen la capacidad del programa para cumplir con sus objetivos. Por lo tanto, se pueden establecer estrategias como fortalecer la capacitación, mejorar la coordinación interna y optimizar los procesos de seguimiento; tales estrategias pueden resultar esenciales para evitar que estas limitaciones afecten los resultados futuros del programa.

Efectividad de los apoyos y/o modalidades para atender las necesidades de pequeños, medianos y grandes productores, así como las características de distintas zonas del estado de Chihuahua y sistemas-producto.

La efectividad de los apoyos y modalidades implementados en el PFAVA 2023 es un aspecto pertinente para evaluar su capacidad de responder a las necesidades de los beneficiarios, considerando las particularidades de los pequeños, medianos y grandes productores, así como las características específicas de las distintas zonas del estado de Chihuahua y sus sistemas-producto.

El estado presenta una diversidad de contextos productivos en el sector rural, desde regiones con alta producción primaria hasta áreas con capacidades más avanzadas para la tecnificación y la integración en cadenas de valor. Las modalidades de apoyo implementadas, que abarcan desde la promoción de productos locales hasta el fortalecimiento de capacidades técnicas y la

creación de infraestructura, deben ser evaluadas tanto en términos de cobertura y distribución, como en su alineación con las necesidades diferenciadas de los beneficiarios.

Además, existen factores como la disponibilidad de recursos, el acceso al mercado y las condiciones geográficas que influyen directamente en el impacto de los apoyos otorgados, lo que requiere de un enfoque adaptativo que considere las dinámicas específicas de cada región del Estado. Este tema adquiere especial relevancia en la medida en que los resultados de la evaluación permiten identificar fortalezas y áreas de oportunidad en el diseño de las modalidades, para que contribuyan a garantizar que el programa cumpla con su objetivo de fomentar el desarrollo económico y social de los productores rurales en Chihuahua.

A) Necesidades diferenciadas de pequeños, medianos y grandes productores

El PFAVA 2023 reconoce la diversidad de beneficiarios a los que se atiende, desde pequeños productores locales con capacidades limitadas hasta grandes empresas con potencial de exportación. Esta heterogeneidad implica que las modalidades de apoyo deben estar diseñadas y que se ejecuten de manera flexible para abordar las necesidades específicas de cada segmento, lográndose adaptar a las diferencias en recursos, experiencia y acceso a mercados. Los pequeños productores, por ejemplo, requieren apoyos enfocados en capacitación, acceso a financiamiento y herramientas básicas para mejorar su competitividad. Por otro lado, los medianos y grandes productores demandan estrategias más avanzadas, como la inteligencia comercial, la integración en cadenas de valor, la promoción en mercados internacionales y el fortalecimiento de su infraestructura productiva.

Un componente destacado del programa son los eventos y exposiciones (C01), pues actúan como un mecanismo esencial para conectar a los beneficiarios con mercados locales, nacionales e internacionales. Tales eventos, además de que facilitan la comercialización, también permiten a los productores establecer contactos, generar alianzas estratégicas y promover el posicionamiento de sus productos en mercados más competitivos. Además, la organización de estos eventos está moderadamente alineada con las características geográficas y productivas de las distintas zonas del estado y a los sistemas-producto que predominan en Chihuahua.

Apoyamos desde pequeños productores hasta empresas con capacidad de exportación... El componente de eventos nos ayuda a atender al productor de chorizo que vende en eventos de un fin de semana, hasta empresas que posicionan productos como cortes en Japón **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Los pequeños productores aprovechan mucho los proyectos pequeños de valor agregado, como compra de herramientas básicas. **[Persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural]**

Los mercaditos que hace Desarrollo Rural en las placitas va mucha gente y te compran. Eso da mucha sustentabilidad, sobre todo cuando eres un productor pequeño. **[Persona beneficiaria C01 Eventos modalidad espacio]**

En efecto, el PFAVA 2023 contó con capacidad para atender a una diversidad de beneficiarios, desde pequeños productores locales hasta grandes empresas con capacidad de exportación. Este enfoque diverso, respaldado por componentes como los eventos, permite que los pequeños productores o comercializadores se beneficien de apoyos específicos, como herramientas básicas y acceso a mercados locales, mientras que las empresas más grandes aprovechan oportunidades de posicionamiento en mercados internacionales. Sin embargo, aunque esta amplitud es una fortaleza, también plantea desafíos en la focalización de los recursos y en garantizar que los diferentes tipos de beneficiarios reciban el nivel de atención y apoyo necesario para maximizar el impacto de los proyectos. Por ejemplo, los pequeños productores, aunque valoran los eventos locales como puntos de venta, continúan enfrentando barreras estructurales que limitan su capacidad de escalar en sus proyectos a mediano plazo.

Por otro lado, el énfasis en actividades como los eventos representa una estrategia efectiva para conectar a los beneficiarios con mercados, pero también pone en evidencia una falta de enfoque en aspectos estructurales más profundos que afectan a los pequeños productores, como el acceso a financiamiento, la capacitación técnica especializada y la integración en cadenas de valor sostenibles. Mientras que los grandes beneficiarios pueden aprovechar los eventos para afianzar su posición en mercados internacionales, los pequeños productores parecen estar limitados a actividades de menor escala que, aunque brindan un impacto inmediato, no necesariamente contribuyen a una transformación más amplia de sus capacidades productivas. Esto sugiere una oportunidad para balancear estratégicamente la asignación de recursos y en la reconfiguración de las modalidades para que potencien el desarrollo integral de los distintos tipos de beneficiarios.

B) Características de las distintas regiones del Estado

El estado de Chihuahua presenta una amplia diversidad de regiones productivas, cada una con características particulares que determinan las necesidades de los beneficiarios y los posibles ajustes en las estrategias del programa. Estas zonas pueden dividirse, de manera general, en áreas de alta productividad y áreas con menor desarrollo, así como zonas intermedias, donde cada una enfrenta retos específicos que el programa busca atender a través de sus modalidades de apoyo.

Las regiones con alta concentración de manzana y nuez son prioritarias, y el programa se enfoca en fortalecer sus cadenas de valor... El programa fomenta el consumo de manzana nacional para contrarrestar las importaciones. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

En las zonas de alta productividad, como las regiones productoras de manzana y nuez, el programa se enfoca en fortalecer cadenas de valor que ya cuentan con una estructura sólida y mercados establecidos. Estas áreas reciben apoyos estratégicos destinados a aumentar la competitividad de los productores en mercados nacionales e internacionales. Por ejemplo, el fomento al consumo de manzana nacional busca contrarrestar las importaciones, lo cual, contribuye a mejorar las condiciones de los productores locales frente a la competencia externa. Adicionalmente, los diagnósticos estratégicos en estas zonas permiten identificar oportunidades para optimizar procesos y promover una mayor integración en cadenas de valor, potenciando así la sostenibilidad y el crecimiento del sector agroindustrial.

En contraste, las regiones o municipios con menor desarrollo, particularmente en áreas remotas, enfrentan desafíos significativos que limitan su capacidad para participar plenamente en los distintos componentes del programa. Estas regiones, que incluyen productores de sistemas-producto como sotol y miel, cuentan con un potencial importante de valor agregado, pero enfrentan barreras relacionadas con la carga impositiva, la falta de infraestructura, como transporte y almacenamiento, y un acceso limitado a cadenas de comercialización amplias. Aunque estos sistemas-producto tienen oportunidades de crecimiento, el programa carece de estrategias específicas que fortalezcan su desarrollo integral, lo que restringe un mayor impacto en estas regiones.

En resumen, para maximizar el potencial de estas zonas, es importante considerar la implementación de estrategias diferenciadas que consideren tanto las barreras estructurales como las oportunidades productivas particulares de cada región. De este modo, se podría garantizar un impacto más equitativo y sostenible en las regiones del Estado.

Pregunta 6. ¿En qué medida el diseño y procesos de implementación del Programa reconocen los factores que pueden incidir en la participación de mujeres y con ello promover la equidad de género que se establecen sus ROP?

Respuesta: En moderada medida.

Identificación de aspectos explícitos que reflejen la incorporación de la perspectiva de género en los criterios de elegibilidad correspondientes a cada uno de los cuatro componentes del Programa.

En los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2023 (Lineamientos) elaborados por la Secretaría de Hacienda, el término Equidad de Género está definido como el “concepto que se refiere al principio conforme al cual mujeres y hombres acceden con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes, servicios, recursos y oportunidades de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar”.

En ese mismo documento se establece que la Perspectiva de Género (PEG) se “refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, la desigualdad y la exclusión de las mujeres o de los hombres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la equidad de género”.

Lo anterior implica que, con base en la normatividad estatal, para que el PFAVA garantice la equidad de género, es imprescindible que primero incorpore en su diseño e implementación la perspectiva de género, ya que la PEG es el medio que hace posible la identificación de los factores de desigualdad y exclusión hacia las mujeres y, en consecuencia, la instrumentación de acciones para promover la equidad, el adelanto y el bienestar de las mujeres.

En ese sentido, en el numeral 5.10 de los Lineamientos, denominado Incorporación de la Perspectiva de Derechos Humanos, inciso a) Perspectiva de Género, se establecen los 12 puntos por medio de los cuales se mide si en el diseño de un programa presupuestario está incorporada la perspectiva de género, mismos que a continuación se presentan en la siguiente tabla, y se analizan para el programa a la luz de los hallazgos de la investigación documental y el trabajo de campo realizado.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Como puede verse, de un total de 12 puntos el PFAVA cumple 2, no cumple 6 y cumple parcialmente 4. Lo que en su conjunto evidencia una aplicación limitada de la PEG en el diseño de este programa presupuestario, dentro de los cuales los criterios de elegibilidad son apenas uno de los 12 parámetros que se deben examinar para tener una visión amplia e integral de lo que implica incorporar la PEG en el ciclo de las políticas públicas estatales, en este caso concreto en un programa productivo.

Tabla 21. Análisis del cumplimiento de los 12 puntos que miden la incorporación de la perspectiva de género (PEG) en el programa.

Punto	Descripción	Cumple
I	La definición del problema que se atiende considerará un análisis de género que incluya los diferentes tipos de inequidad tales como: de acceso, de capacidad de decisión, de retribuciones, de control de recursos, de oportunidad y de reconocimiento; todos ellos en el contexto económico, político, social o cultural, así como sus efectos en las relaciones y condiciones de la vida de las personas.	No
II	Los textos se definirán utilizando un lenguaje incluyente.	Sí
III	Desagregar las y los beneficiarios por sexo, grupos y rangos de edad.	Parcialmente
IV	Plantear en el propósito del PP políticas de cobertura universal.	Sí
V	Buscar reducir brechas de desigualdad entre mujeres y hombres.	No
VI	Atender los mandatos y recomendaciones internacionales acerca de derechos humanos y equidad de género.	Parcialmente
VII	Construir metas bajo el principio de progresividad de los derechos humanos.	Parcialmente
VIII	Otorgar atención de manera eficaz y de forma diferenciada a mujeres y hombres	No
IX	Establecer acciones que incorporen la transversalidad de la perspectiva de género permanente y sistemáticamente en las políticas públicas.	No
X	Determinar acciones afirmativas de carácter temporal que permitan reducir las brechas de desigualdad a quienes se encuentren en situación de desventaja y de menor representatividad ya sean mujeres u hombres y asignar recursos para llevarlas a cabo.	Parcialmente
XI	Alinearse al Programa Institucional del Instituto Chihuahuense de las Mujeres, Programa de Mediano Plazo 2022-2027 publicado el 28 de mayo de 2022 en el Periódico Oficial Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua	No
XII	Si el PP reúne alguno de los requisitos anteriores, seleccionar al menos un indicador de género para presentar al Honorable Congreso del Estado y capturar las metas y recursos destinados a la igualdad de mujeres y hombres en el apartado correspondiente del Sistema Vigente para llevar a cabo el proceso del ciclo presupuestario.	No

Fuente: Elaboración propia con base en los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2023.

A) Definición en el problema público

Con respecto al punto I se considera que el programa no lo cumple, ya que ni en la ROP ni en el documento Diagnóstico, la definición de su problema público considera un análisis de género que presente los tipos de inequidad por razón de género o se desagreguen estadísticas relevantes por sexo, por lo que se desconoce si el problema de la deficiente comercialización de productos del sector primario y agroindustrial afecta de manera diferenciada a las mujeres productoras y a los hombres productores.

B) Lenguaje incluyente

Se valora que el punto II sí se cumple porque tanto las ROP, el documento Diagnóstico, la Convocatoria del componente C01, la Convocatoria del componente C04, el POA y la MIR del programa incorporan lenguaje incluyente al redactarse sin el uso del masculino genérico, se nombran ambos sexos y no existen expresiones discriminatorias o que desvaloricen a las personas.

C) Desagregación de padrones de beneficiarios por sexo y edad

En relación con el punto III se valora que el programa lo cumple parcialmente, ya que, aunque en su Padrón de Beneficiarios sí se desagrega por sexo y edad a las personas beneficiarias del componente C04, para las personas beneficiarias del C01 modalidad apoyos en especie consistente en un espacio por evento, no se registra el dato de la edad.

D) Propósito con cobertura universal

Por su parte, el punto IV se califica como cumplido, en virtud de que el resumen narrativo del nivel propósito de la MIR está redactado tomando en cuenta la cobertura universal para la población objetivo del programa: "Las y los productores con problemas de comercialización de sus productos logran tener un entorno económico competitivo en el sector primario y agroindustrial que fomente la integración de cadenas productivas con productos de valor agregado de acuerdo a las regiones del estado, impulsando la comercialización y posicionamiento de los productos agroindustriales en nuevos mercados".

E) Brechas de desigualdad

En sentido contrario, se valora que el punto V no se cumple porque aunque en el Art. 51 de las ROP se indica que el programa "deberá coadyuvar y encaminarse a atender y disminuir las brechas de desigualdad presentes entre mujeres y hombres del sector rural..." al no tener

incorporada en su lógica de intervención la PEG, ni presentar información o datos sobre las brechas de género relativas a las condiciones sociales (de salud, educación, vivienda, servicios, alimentación, etc), económicas, productivas y/o comerciales de las mujeres y de los hombres del sector primario y agroindustrial, no existen los mecanismos para disminuir las brechas, dado que la primera condición que debe cumplirse es identificar las brechas de género, lo cual está ausente en los documentos normativos del programa (ROP y Diagnóstico).

F) Mandatos y recomendaciones internacionales

El punto VI señala que se deben atender los mandatos y recomendaciones internacionales acerca de los derechos humanos y equidad de género. Aunque esta descripción resulta un tanto genérica y no explica de qué manera implementarla en un PP, valdría la pena acotar que como parte de los derechos humanos de las mujeres establecidos en la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), está el reconocimiento de que la mujer rural enfrenta problemas específicos más acentuados, ya que muchas veces desempeña un papel muy importante para el sostenimiento de su familia, pero lo hace en condiciones de desigualdad, incluida la realización de trabajo no remunerado, informalidad laboral, dobles jornadas laborales, empleos precarios, violencia patrimonial, etc.

En ese sentido, el Art. 14 de este instrumento internacional exhorta a los Estados Parte como lo es México, a adoptar todas las medidas necesarias para garantizar la participación de la mujer rural y el goce de los beneficios como producto del desarrollo. Si bien es cierto que el programa no hace distinción entre las mujeres del ámbito urbano y rural, se observa que tanto en el POA, MIR y MML, las mujeres que residen en el ámbito rural del Estado de Chihuahua forman parte de todas las poblaciones relacionadas con el programa (población de referencia, potencial y objetivo) y, aunque la SDR a partir de 2023 realiza el evento “Mujer Rural” para reconocer el trabajo y aportación que ellas hacen en el marco del Día Internacional de la Mujer Rural que se conmemora cada 15 de octubre, lo cual se puede considerar como una buena práctica, en esa medida también sería deseable que el programa visibilizara la presencia de la mujer rural y la incorporara en su lógica de intervención; es decir, que desde su diseño el programa justificara la atención hacia estas mujeres. Por lo tanto, se valora que el criterio se cumple parcialmente.

G) Metas progresivas

En lo que respecta al punto VII se considera que el criterio de construir metas bajo el principio de progresividad de los derechos humanos se cumple parcialmente por el programa presupuestario, toda vez que este precepto significa que la progresividad requiere tomar

medidas a corto, mediano y largo plazo, pero en ninguna circunstancia admite retrocesos. En ese sentido, es posible identificar un retroceso cuando las metas programadas por un PP para un ejercicio fiscal específico son inferiores a las metas programadas en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

De la consulta de la MIR del PFAVA se observa que de las 14 metas programadas para los indicadores del ejercicio fiscal 2023 a nivel de fin, propósito, componentes y actividades con respecto al ejercicio fiscal 2022, 7 metas son mayores, es decir, son progresivas, 5 son iguales y 2 están por debajo de su valor, representando regresividad. Sin embargo, una de las dos que está por debajo de su valor alcanzado en 2022, es la meta más relevante porque es la meta del nivel fin del programa, que pasó de 20 acciones para fomentar los agronegocios y el valor agregado en 2022 a solo programar 12 acciones en 2023, y esto a pesar de que como se mostró en apartados anteriores, el programa tuvo un incremento anual en su presupuesto de 346.77%.

H) Atención diferenciada por género

El punto VIII que indica otorgar atención de manera eficaz y de forma diferenciada a mujeres y hombres, no se cumple porque el programa no tiene ni formaliza mecanismos para brindar esa atención diferenciada, incumpliendo también el Art. 6, sección III Operación, de las Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua, que a la letra señala que en el procedimiento de selección de las personas beneficiarias se deberán incluir criterios que fomenten la PEG.

No obstante, el programa no tiene criterios que fomenten la PEG porque ni en la selección o priorización de personas beneficiarias ni en los criterios de elegibilidad existe alguno que tome en cuenta la PEG. Para la selección de las personas beneficiarias del C01 sus ROP establecen que se realizará conforme a: a) Suficiencia presupuestal, b) Tipo de evento de que se trate e interés institucional, c) Orden de prelación, d) Población dedicada a las actividades económicas del sector rural, e) Se priorizará la participación de forma rotativa de las y los productores de acuerdo con el tipo de producto y evento a promocionar, exponer o comercializar.

En el caso de los componentes C02, C03 y C04 la selección de personas beneficiarias obedece a los siguientes criterios: a) Suficiencia presupuestal, b) Orden de prelación y, c) Población que contempla el PED 2022-2027: personas productoras del sector rural que promuevan el valor agregado de los productos agrícolas, pecuarios, forestales, acuícolas y pesqueros; sector sotolero, y sector vitivinícola.

Como puede verse, se comprueba la ausencia de PEG en el procedimiento de selección de las personas beneficiarias, ya que ningún componente considera dentro de sus criterios de selección dar preferencia a las solicitudes y/o registro de mujeres, ni tampoco se califica con algún puntaje especial a las solicitudes presentadas por mujeres en la cédula de dictamen técnico para el componente C04.

Adicionalmente existe una ambigüedad en cuanto a incluir el criterio del orden de prelación, ya que en estricto sentido el orden de prelación se refiere precisamente a darle preferencia a una persona, organización o entidad entre otras más que se encuentren en la misma situación (habiendo determinado previamente ciertas características); es decir, la utilización del término prelación trae consigo dar un orden de prioridad, pero esa prioridad está ausente en todos los componentes del programa. En todo caso pareciera que lo que el programa trató de indicar es un orden cronológico (y no de prelación) conforme al momento de registro de las personas solicitantes.

I) Transversalidad permanente y sistemática de la PEG

Se valora que el punto IX tampoco se cumple porque el PFAVA no establece acciones que incorporen la transversalidad de la PEG permanente y sistemáticamente en las políticas públicas, ya que la transversalización de la perspectiva de género implica que desde su base el programa tenga explícito en su diseño la PEG (condición que ya se argumentó no se cumple); además de que se lleven a cabo acciones sustantivas que incidan en todo el ciclo de las políticas públicas, incorporando la PEG en: la planeación, programación, presupuestación, operación (ejercicio y control), seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del programa.

El programa se ha limitado a segregar la población entre mujeres y hombres que son beneficiados, lamentablemente no ha quedado muy claro cómo se tiene que incorporar la perspectiva de género desde el diseño de las intervenciones. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Como que nada más está puesto por cumplir con la normatividad (la PEG), pero la realidad de las cosas es que no pasa de ahí. **[Persona funcionaria, perfil técnico, evaluación]**

J) Acciones afirmativas

El punto X establece que los PP deben determinar acciones afirmativas de carácter temporal que permitan reducir las brechas de desigualdad a quienes se encuentren en situación de desventaja y de menor representatividad ya sean mujeres u hombres y asignar recursos para llevarlas a cabo. En función de que en la ROP del programa se establece para el C04 Proyectos

de agronegocios en la modalidad de proyectos individuales un monto máximo de \$40,000.00 pesos por proyecto para personas físicas preferentemente mujeres.

Se considera que el criterio se cumple parcialmente porque no se establece de manera clara de qué forma se implementará esta preferencia, toda vez que los criterios de selección de las personas beneficiarias para ese componente no incluyen la preferencia o prioridad para las mujeres, además de que tampoco se justifica la atención preferente en la definición de su problema público ni en la lógica de intervención al no presentar las brechas de desigualdad entre los géneros y/o un diagnóstico de la vulneración de derechos de las mujeres.

Por tanto, aunque esta acción se podría considerar afirmativa no logra consolidarse como tal, porque no está debidamente justificada ni redactada, percibiéndose como una acción que no guarda correspondencia con alguna identificación de necesidades concretas para las mujeres.

Es importante señalar, que en el ejercicio fiscal 2024, aunque no se trata del periodo evaluado, pero sí es importante indicar que se incluyó como acción afirmativa, la incorporación dentro del C04 Proyectos de valor agregado de una modalidad exclusiva para mujeres denominada "Proyectos individuales para mujeres" con un monto mayor al destinado a la modalidad abierta a mujeres y hombres, es decir, 50 mil en vez de 40 mil pesos respectivamente.

K) Alineación al Programa Institucional

Con respecto al criterio XI sobre alinearse al Programa Institucional del ICHMUJERES, se considera como no ha cumplido debido a que el PFAVA no hace explícito en sus documentos normativos ni institucionales, de qué manera se alinea al Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027, en virtud de que de las 17 líneas de acción prioritarias que son competencia de la SDR no se encontró evidencia de esa alineación en una o más de una de esas acciones.

L) Indicador de género

Finalmente, el punto XII que señala que, si el PP reúne alguno de los requisitos anteriores, deberá seleccionar al menos un indicador de género para presentar al Honorable Congreso del Estado y capturar las metas y recursos destinados a la igualdad de mujeres y hombres en el apartado correspondiente del Sistema Vigente para llevar a cabo el proceso del ciclo presupuestario. Este criterio se valora como no cumplido porque de la revisión del POA, MML y seguimiento y cierre anual de la MIR para el ejercicio fiscal 2023 no existe ningún indicador de género para algún nivel de la matriz (fin, propósito, componentes ni actividades).

Reconocimiento de factores que facilitan u obstaculizan la participación de las mujeres en los procesos de difusión, recepción y validación de documentación, entrega de apoyos, participación en las contralorías sociales y requisitos de comprobación.

El programa no tiene reconocidos factores específicos que faciliten ni que obstaculicen la participación de las mujeres con respecto a la participación de los hombres en los diferentes procesos de difusión, recepción, validación de documentación, entrega de apoyos, participación en las contralorías sociales y/o requisitos de comprobación; dado que esos factores no los tiene identificados ni documentados en algún apartado de sus ROP ni en su Diagnóstico, hallazgo que se asocia a las debilidades encontradas para la incorporación de la perspectiva de género en su diseño y planeación.

Las y los actores estratégicos señalan que en general el requisito que suele ser un poco más complicado de reunir es la Constancia de Situación Fiscal (CSF), pero que no es un obstáculo exclusivo de las mujeres, ya que también lo es para los hombres. Otras posibles dificultades que se mencionaron, pero que desde las percepciones del funcionariado se relacionan más con el nivel socioeconómico y no hacen diferencia con respecto al género son: movilizarse físicamente para comercializar, adquirir la maquinaria, equipamiento y/o servicios que necesitan para fortalecer sus actividades económicas y hacer contactos con otras personas con propósitos de venta.

Si bien, de la consulta del padrón de beneficiarios se observa que es ligeramente mayor la cantidad de mujeres beneficiarias que de hombres, a partir de este dato no se puede concluir que las mujeres no enfrenten dificultades para participar en programas públicos como el PFAVA, que requieren de ciertos conocimientos básicos para la elaboración de los proyectos de agronegocios. Al respecto, personal del programa menciona que las mujeres son muy activas y participativas; sin embargo, al mismo tiempo manifiestan que la mujer tiene más resistencias para gestionar sus necesidades ante la Secretaría, no obstante, reconocen que la mujer es la que tiene una mayor probabilidad de dar valor agregado a sus productos que los hombres.

Las mujeres son más activas, cuando conocen los programas son las que más se acercan, las que más agilizan toda la parte del proceso de solicitud del apoyo. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

La mujer es un poco más retraída, más tímida, se acerca menos a la dependencia... las mujeres son muy participativas... aunque son participativas las que ya están metidas en la dinámica de emprender, las que ya tienen su propia empresa. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Son más las mujeres que tienen proyectos de agregación de valor agregado que los hombres, porque generalmente en las comunidades rurales quien se dedica a la transformación de los

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

productos son las mujeres, porque son las que hace el queso, son las que hacen el chorizo, son las que ponen a secar carne. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

Es precisamente en ese reconocimiento del gran potencial que tiene la mujer del campo para generar productos con valor agregado, que el programa necesita identificar los factores que con mayor probabilidad estén impidiendo que más mujeres soliciten los apoyos y se inscriban al programa, pero sobre todo que se mantengan incursionando con éxito en el sector primario y agroindustrial.

Esos factores de interés que aún no han sido identificados o explorados por el programa y que justifican su reconocimiento se relacionan con: características propias de los ciclos de vida personal de las mujeres en donde factores biológicos o físicos limiten su participación; tener una carga de cuidados y/o roles domésticos y familiares incompatibles o que reduzcan su tiempo para incursionar y mantenerse en los agronegocios; carecer de redes de apoyo familiar y/o social para solucionar necesidades específicas relacionadas con sus actividades productivas; falta de espacios físicos para desarrollar sus actividades; dificultades de comunicación; prácticas culturales como machismo y/o discriminación; vivir violencia de tipo patrimonial o económica que les complique tener una cuenta bancaria propia (requisito primario del programa en caso de viabilidad del proyecto), por mencionar algunos.

Se observa que la mayoría de las y los actores estratégicos asocian la “no existencia de obstáculos” para la participación de la mujer en el programa con el hecho de que las mujeres sean muy participativas dentro del programa y cumplan satisfactoriamente con sus derechos y obligaciones como beneficiarias. Empero, faltaría una reflexión colegiada sobre los obstáculos que pudieran llegar a existir para que las mujeres que forman parte de la población potencial y no se inscriben en el Programa, se acerquen y puedan reunir los criterios de elegibilidad, o bien, quienes participan puedan cumplir con los requisitos de comprobación fiscal; aspectos que en su conjunto revelarían necesidades muy concretas para brindarles educación financiera y fiscal, así como acompañamiento como lo mencionó una persona funcionaria entrevistada:

En la zona rural, sobre todo en la zona indígena la mujer está muy relegada, no la dejan opinar, como que hay mucho machismo... el obstáculo más fuerte que yo veo es que deben estar registradas en el SAT y que pues van a tener que hacer declaraciones mensuales, ese es un obstáculo pues allá en la sierra no tienen internet ni nada. Y una señora pues sabrá hacer tamales, pero no va a saber meterse a la página del SAT, ni tener firma electrónica y todo eso. **[Persona funcionaria, perfil decisor, presupuestación]**

En cambio, cuando las personas informantes son mujeres beneficiarias, existen puntos de coincidencia al reconocer que, si bien el programa no tiene barreras de género para participar en sus convocatorias, en el sector rural existen barreras naturales que pueden obstaculizar su

participación en los agronegocios, y que se suman a condiciones de vulnerabilidad que ciertas mujeres pueden presentar, así como a la atención de responsabilidades domésticas y familiares cuando se es madre.

La convocatoria no hace distinción o preferencia hacia un género u otro, eso es algo que me gusta, sin embargo, en el tema ganadero sí hay más afluencia de los hombres a los foros y son pocas las mujeres. Nosotras intentamos fomentar que el ganadero vaya acompañado con la familia, con la esposa, con las hijas y siempre tratamos de involucrar algún caso de éxito donde expongan señoras para que se visibilice que la mujer también juega un rol en el ámbito agropecuario. **[Persona beneficiaria del componente C01 Eventos modalidad apoyo económico]**

Hay una señora que dice <yo quiero aprender a curtir el cuero y yo quiero meterme en esa industria, pero no tengo ni la menor idea de cómo hacer para que me apoyen para empezar ese negocio>. Ella es una indígena de la tribu de los Apalaches. **[Persona beneficiaria del componente C04, Proyectos de agronegocios]**

Las mujeres necesitamos asesorías, un lugar donde ir a tomar cursos. **[Persona beneficiaria del componente C04, Proyectos de agronegocios]**

Hay muchas mujeres que somos amas de casa y no tenemos donde dejar a los niños. Tenemos que ser madres, pero también innovadoras, entonces a lo mejor buscar apoyos en donde una pueda hacerlo desde su casa. **[Persona beneficiaria del componente C04, Proyectos de agronegocios]**

Esta es una tarea pendiente que ampliaría la incidencia al responder de manera directa a la identificación de necesidades específicas por su género y condición. De ahí la importancia que desde el diseño de la intervención se incorpore la PEG en el diagnóstico del programa, y se identifiquen las brechas de género especialmente en las mujeres con mayor vulnerabilidad, como las mujeres pertenecientes a pueblos originarios, de comunidades minoritarias, adultas mayores, mujeres solas, etc.

Por último, con respecto a la participación de las mujeres en las contralorías sociales, el programa no instaló contralorías sociales durante el ejercicio fiscal evaluado, por lo tanto, no existen elementos para hacer una valoración sobre la integración de las mujeres en este mecanismo de participación ciudadana.

Diseño de la intervención pública y el uso de resultados para mejora continua o retroalimentación en la aplicación de la perspectiva de género.

El análisis y valoración sobre la aplicación de la PEG en el diseño de esta intervención pública ya fue realizado en el tema de análisis 26 conforme lo establecido por los Lineamientos. Por lo tanto, en este tema se examina si existen mecanismos e instrumentos no solo de orden institucional sino de alcance estatal para institucionalizar y transversalizar la PEG en los programas presupuestarios de la SDR (con énfasis en el PFAVA),

También se indican las características más importantes de esos mecanismos e instrumentos y, a la luz de los hallazgos encontrados en materia de PEG en el PFAVA, se identifican las áreas de oportunidad existentes en los esquemas de colaboración entre la Secretaría de Desarrollo Rural: la Dirección de Agronegocios, la Dirección de Planeación, la Unidad de Igualdad de Género (UIG) y, la Secretaría de Hacienda, así como el Instituto Chihuahuense de las Mujeres; con el objetivo de generar y presentar en el apartado correspondiente del FODA y de los ASM, las recomendaciones específicas para la mejora continua de resultados en materia de igualdad sustantiva, equidad y perspectiva de género, que permitan fortalecer el Modelo de Gestión para Resultados, al retroalimentar la coordinación interinstitucional entre los diferentes actores estratégicos del programa.

Como resultado de la investigación documental y el trabajo de campo se identifica que los mecanismos e instrumentos con los que cuenta la APE para transversalizar e institucionalizar la PEG en los PP son principalmente cinco: 1) Las Unidades de Igualdad de Género (UIG) instaladas en cada dependencia, 2) Las Auditorías de Género, 3) El Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027, 4) Los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación y, 5) Las Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua. Los primeros tres son normados por el ICHMUJERES, y los últimos dos por la Secretaría de Hacienda.

A) Unidad de Igualdad de Género

En relación con el mecanismo de la UIG de la SDR se identifican áreas de oportunidad, algunas relativas a la débil estructura programática que esta unidad mantiene dentro de la Secretaría, y otras asociadas a una operación que desde sus procesos de planeación no ha logrado coadyuvar y/o impulsar cambios significativos para la instrumentación de la PEG en los PP, como por ejemplo proponer al programa modificaciones sustantivas en sus ROP, incorporar la PEG en el documento diagnóstico y/u orientar el presupuesto con enfoque de género.

Se argumenta que la estructura de la UIG es débil, porque además de que no está contemplada en el Manual de Organización de la SDR vigente en 2023, conforme al Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua (Reglamento), las UIG de la APE deben funcionar como los mecanismos técnicos especializados para fortalecer la institucionalización y transversalización de la PEG en la dependencia y, en esa medida, el Reglamento mandata para que participen en la formulación de programas, proyectos,

estrategias, anteproyectos, agendas de trabajo, acciones coordinadas de asesoría, planeación e implementación para que se formulen políticas públicas que disminuyan las brechas de género, entre otras muchas facultades.

De acuerdo con el Art. 26 del Reglamento, la estructura orgánica mínima de la unidad deberá estar conformada por: una persona titular, una secretaría técnica, un enlace por cada organismo descentralizado, tres personas técnicas (una para el área de cultura institucional, una para el área de seguimiento, evaluación y estadística, y una para el área de política pública), y las demás que se requieran. Esto significa que como mínimo la UIG de la SDR debería estar integrada por 5 personas. Sin embargo, en la práctica solamente hay una persona en dicha unidad, quien asume todas las tareas y funciones incluyendo las atribuciones de las 3 áreas técnicas que tendrían que estar constituidas y que son la base medular para incorporar y dar seguimiento a la PEG en toda la Secretaría, ya que se espera que estos perfiles estén altamente especializados en la materia.

Pero se hace muy difícil garantizar la especialización de ese personal porque el mismo Reglamento indica que las UIG no generarán afectaciones presupuestales o la generación de nuevos puestos de trabajo, por lo que la dependencia debe utilizar la estructura administrativa con la que cuente. Lo anterior significa que además de que estos cargos son considerados como honoríficos, no existe posibilidad de contratar perfiles especializados.

Cuenta mucho el perfil de las personas y de la titular de la unidad, debe saber de leyes, obviamente de políticas públicas, hay veces que nos toca que son psicólogas, y pues para ellas es mucho muy difícil incorporar en un programa una acción afirmativa, o hacer un diagnóstico con perspectiva de género. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

También se mandata a que el Reglamento Interior de la SDR incluya la conformación de la UIG, aspecto que se cumple parcialmente porque en él no se contempla su organización ni funciones, y no tiene la estructura orgánica mínima que el reglamento estatal establece. Tampoco indica de manera puntual a qué dirección, departamento, o despacho está adscrita, quedando plasmada de manera muy genérica y sin correspondencia en el organigrama (no aparece en el Manual de Organización de la Secretaría), por lo que se percibe como una oficina aislada del resto de la estructura orgánica de la SDR.

Otro hallazgo importante es que la incorporación de la persona titular de la UIG de la SDR no solo es reciente, sino que históricamente este cargo ha tenido una alta rotación en la dependencia, por lo que la formación de capacidades institucionales en materia de PEG ha sido reducida, debido que cuando acuden a las capacitaciones a las que se les convoca, asiste el enlace que en ese momento está activo en la SDR, pero que no necesariamente será el

mismo durante todo el ejercicio fiscal, ya que a decir de las autoridades, el enlace cambia prácticamente cada año.

Otro obstáculo que se interpone para una operación óptima de la UIG es que la persona titular y única que la conforma no solo tiene bajo su responsabilidad los asuntos de la unidad, sino que además se le asignan otras funciones que son las que en su día a día le demandan la mayor parte de su jornada laboral (ver tabla que contiene a los actores claves de la intervención y su relación normativa y practico-funcional con el programa, presentada en el apartado de Antecedentes). Esas funciones ajenas a la unidad están relacionadas con diversas necesidades de la Dirección de Planeación, a la cual se podría considerar que está informalmente adscrita, siendo precisamente esta otra situación desfavorable para un mejor funcionamiento.

La unidad de género está desde la administración pasada, nada más que sí se han cambiado mucho a los representantes, se cambian cada año, y en este momento está en planeación, es una persona honoraria que lleva a cabo otras funciones. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Hay cuestiones que deben ser mejoradas, porque a las unidades las toman como de honorarias, entonces tienen a una persona haciendo dos actividades y la unidad es así como que nada más para cumplir... no tienen fortaleza. La unidad demanda mucho trabajo operativo, administrativo, mucho, porque tiene que hacer su plan de trabajo, y si tu traes otras cosas pues siempre le vas a dar prioridad a lo otro. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

B) Auditoría de Género

Con respecto a la Auditoría de Género practicada a la SDR en 2015 es importante aclarar que se trata de una estrategia implementada por el ICHMUJERES a partir del año 2014 para acelerar la incorporación de la PEG en la APE, pero que se lleva a cabo por única ocasión en cada secretaría; siendo el producto más importante la generación de un plan de acción que contiene las recomendaciones y acciones a los 10 temas que con base en su metodología se revisan, plan que se elabora en conjunto con la dependencia auditada que aporta su retroalimentación, y cuyo cumplimiento de las acciones es monitoreado trimestralmente por el Instituto hasta que se pueda dar por solventado.

La calificación final que obtuvo la SDR fue de 45 puntos sobre un total de 100, comprometiéndose a realizar y solventar las 44 acciones específicas que resultaron del plan en un plazo no mayor a un año. Con una distancia de casi una década, los resultados de la auditoría indican que en gran medida las deficiencias encontradas coinciden con los hallazgos de la presente evaluación participativa en cuanto a: 1) La estructura, funcionamiento y alcances de la UIG, 2) En el diseño, planeación y ejecución de los PP con PEG, 3) En el conocimiento, apropiación y aprendizaje institucional en temas de género y, 4) En la alineación de la temática

sectorial de la Secretaría a la normatividad de la política de igualdad y el conocimiento de la documentación respectiva; y por lo tanto prevalecen al día de hoy, evidenciando la necesidad de fortalecer a una mayor velocidad los mecanismos e instrumentos para impulsar la mejora continua en la aplicación de la PEG.

Pero como lo manifiestan las autoridades, integrar, transversalizar e institucionalizar la PEG en una institución pública no es fácil, ya que todas las administraciones cumplen su ciclo de gobierno, y con ello un alto porcentaje de las personas servidoras públicas en los niveles directivos, de toma de decisiones y perfiles técnicos cambian y se renuevan. Aunque podría suponerse que es en la estructura base (personal sindicalizado) en donde se pueden potencializar los esfuerzos, mientras la alta dirección en turno se encuentre sensibilizada de la importancia de la incorporación de la PEG en el diseño, planeación y ejecución de los PP a su cargo, las demás áreas podrán también incorporarla en la práctica.

El tema de la institucionalización es complejo porque cambian las administraciones, cambian las personas... si tú no logras tenerlo regulado en tu normatividad interna, en las leyes, en los reglamentos, en los procesos formales, pues no va a sostenerse. Hay ocasiones en que las acciones (del plan de acción) se dan por cumplidas, pero realmente es como un inicio, por eso les pedimos que tomen en cuenta las recomendaciones pero que las mejoren, que las institucionalicen. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

C) Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027

En cuanto al Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027 publicado el 5 de noviembre de 2022, es el principal instrumento de política pública para implementar la igualdad sustantiva en el estado de Chihuahua que, desde un enfoque de derechos humanos y el marco de las atribuciones y funciones de las dependencias del gobierno estatal, establece la política pública en materia de igualdad entre mujeres y hombres. Dicho instrumento fue elaborado colaborativamente entre las instancias y dependencias que integran la APE, las cuales participaron en las mesas de trabajo, un foro y en la generación de insumos para la conformación del diagnóstico.

En ese sentido, el Programa Institucional está alineado al marco jurídico internacional, nacional y estatal, y dispone de objetivos, estrategias y líneas de acción prioritarias, señalando cuáles son las dependencias responsables de implementar estas acciones, cuyo seguimiento se hace a través del Sistema Integral de Información, que las dependencias alimentan de forma trimestral. Sin embargo, se pudo comprobar que el nombre del instrumento ha llevado a distintas interpretaciones en cuanto a su alcance y regulación, debido a que algunas autoridades señalan que al ser un programa institucional su alcance y cumplimiento se

restringe exclusivamente al ámbito organizacional del ICHMUJRES, siendo no vinculante con las otras instancias de la APE.

Al respecto, en entrevista con las autoridades del ICHMUJRES se explicó que existe un error en el nombre del programa, pero que, pese a la equivocación en el título, este instrumento sí es vinculante con todas las dependencias de gobierno, y que por lo tanto no solo el ICHMUJRES, sino todas las dependencias e instancias que integran la APE están obligadas a implementar las acciones de su competencia y darles el seguimiento en el sistema integral.

No debería ser un programa institucional, la ley nos marca un programa estatal de igualdad entre mujeres y hombres, y se hizo un programa institucional. Entonces no podemos obligar a las dependencias y entidades a que se alineen a un programa institucional, porque los planes y programas institucionales son obligación del instituto. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Seguramente ahí (en el título) fue más como un error... pero sí aplica a toda la administración pública porque hasta es un referente para los municipios... y toma en cuenta la ley de igualdad estatal, entonces nos aplica a todo el estado. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

Sumando a lo anterior, se pudo constatar que el reporte que la SDR hace dentro del Sistema no contiene líneas de acción dentro de este instrumento y, en consecuencia, prácticamente todas las acciones las reportan como “no aplica”. Empero, lo que subyace como problema de fondo es una débil incorporación de la PEG en la planeación de los PP que implica riesgos en la omisión de obligaciones contraídas en los instrumentos normativos en la materia.

Hay cuestiones que no las podemos aplicar al 100 por ciento en esta Secretaría, aunque buscamos apegarnos a este programa institucional que es para todas las secretarías y sus distintas áreas de trabajo, pero la verdad es que no es algo que puedas aplicar... está diseñado a modo que tú llenes tu parte, pero no aplica en esta Secretaría. **[Persona funcionaria, perfil gestor, planeación]**

Es que volvemos a lo mismo, si ponen no aplica es porque no hiciste una planeación tomando en cuenta tu normatividad. Por más que lo explicamos es difícil porque a veces también hasta los perfiles en las UIG necesitan ser especializados.... Como la unidad no está fortalecida entonces no sabe cómo dar seguimiento a sus líneas de acción. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

D) Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación

Acerca de los Lineamientos que se actualizan anualmente por la SH, en este instrumento normativo se establece que una vez que las dependencias atiendan los 12 puntos por medio de los cuales se mide la incorporación de la PEG en sus PP, deben enviar sus propuestas al ICHMUJRES para que esta institución las valide y, en un plazo aproximado de un mes, las envíe a la SH para que el anexo transversal que conforma sea agregado a la propuesta del presupuesto de egresos.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Lo que ocurre en la práctica es que además de que existe un desfase entre los tiempos establecidos para que las dependencias hagan la planeación de sus PP con perspectiva de género, el tiempo que tiene el ICHMUJERES para validar la información y la publicación que hace la SH de los Lineamientos; las capacidades institucionales desarrolladas en cada organismo participante no solo son distintas, sino que se avocan a revisar exclusivamente un solo aspecto (el que dominan institucionalmente), por lo que en su conjunto no se logra una articulación completa e integral de la PEG.

El ICHMUJERES antes de emitir las valoraciones convoca a las personas titulares de las áreas de planeación y titulares de las UIG de las dependencias, a un taller sobre elaboración de presupuestos públicos con PEG. Dado que el área de competencia especializado del ICHMUJERES es orientar las políticas públicas con PEG, pero no son la instancia responsable de conducir la planeación, programación y presupuestación, no existe un conocimiento técnico tan profundo en la Metodología de Marco Lógico (MML), proceso que está regulado por la SH, quien a su vez convoca a la APE a capacitaciones sobre elaboración de ROP y PBR con base en la MML. Como resultado de lo anterior, las capacitaciones que da el ICHMUJERES tienen áreas de oportunidad en cuanto a la MML, y las capacitaciones que imparte la SH las tienen en cuanto a la incorporación de la PEG.

A lo anterior se añade, un bajo aprovechamiento de estos procesos formativos, cuyas causas se relacionan con aspectos que ya se han señalado anteriormente de la UIG (alta rotación del personal, falta de especialización técnica sobre cómo incorporar la PEG en la planeación de un PP, atención de otros asuntos no relacionados con la unidad que reducen aún más el tiempo disponible para su aprovechamiento, etc). Al final, todo esto se traduce en que el PFAVA tenga una muy débil incorporación de la PEG.

Este año nos dieron una capacitación y nos dijeron <pues pongan sus indicadores>. Pero no hay como un paso a paso, en realidad yo creo que se necesita hacerlo con manzanas, porque lo hacen como si ya todos los que fuéramos ahí fuéramos expertos en sacar indicadores... además, está muy limitada la participación porque solo va una persona, entonces la persona que va le batalla para entender y luego venirle a transmitir a los compañeros es complicado, se necesita dominarlo para poder transmitirlo. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

En las capacitaciones que damos de presupuestos públicos con perspectiva de género, la metodología del marco lógico sí se ve, pero de manera muy general, porque las personas que van se supone que ya están familiarizadas con la MML... se hace más sensibilización en que creen indicadores y que desde su problema público metan la perspectiva de género. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

E) Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua

Con relación a las Disposiciones, no solo han perdido vigencia ya que no se actualizan desde 2020, sino que dentro de ellas se adjunta el Manual para la Construcción y Vinculación del Contenido de las Reglas de Operación con la Matriz de Indicadores para Resultados, en cuyo contenido no se aprecia la correcta incorporación de la PEG, debido a que se limita a solicitar que la selección de las personas beneficiarias de los PP se haga con criterios que fomenten la PEG, pero sin precisarlos ni justificarlos desde la definición de su problema público y/o diagnóstico.

En las Disposiciones para hacer las reglas de operación está un manual, y si no lo haces como el manual no te lo aprueban... pero el manual no tiene perspectiva de género. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

F) Otros obstáculos

Otras áreas de mejora están relacionadas con factores internos como la necesidad de adopción de una cultura institucional de la Secretaría que profundice en las estrategias de incorporación de la PEG en todos los ciclos de la políticas públicas del sector y el fortalecimiento en los esquemas de colaboración interinstitucional que permean en los mecanismos e instrumentos anteriores y que, de no atenderse en tiempo y forma reducirán las probabilidades de incorporar con éxito la PEG en los programas presupuestarios de la SDR como el PFAVA. Estas dificultades tienen que ver básicamente con:

- i. Dentro de la SDR se encontraron posicionamientos que revelan que aún persisten algunas percepciones de que los temas de género son ajenos al quehacer de la Secretaría, bajo el argumento de que su vocación es productiva y que su principal población objetivo son los hombres, reproduciendo los estereotipos de género basados en la división sexual del trabajo. En consecuencia, esto puede generar obstáculos para el cumplimiento cabal de la normatividad estatal en la materia.

Esta secretaría no tiene un tema tan fuerte o tan basado en la igualdad de género como pudiera ser en la Fiscalía. Aquí buscamos en las reglas de operación del programa dar un “poquito” más de apoyo a las mujeres, pero no están diseñadas para que el fin principal sea la igualdad de género porque nuestra población objetivo por tratarse de temas de campo son la mayoría hombres... pero pusimos como candaditos para dar un poquito más a las mujeres. **[Persona funcionaria, perfil gestor, planeación]**

Buscamos favorecer un “poquito” más a la mujer, pero pues no hay mucho en realidad, como que es un artículo y un parrafito y ya (su incorporación en las reglas de operación). La justificación en el diagnóstico tampoco está, como que se nos escapó. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Pusimos un “poquito” más de apoyo para la mujer que para el hombre, pero entonces ya no estamos hablando de igualdad, pero es muy importante mencionar que nuestros programas no son sociales, son productivos.... Y a nosotros por nuestras atribuciones legales lo que nos interesa es la producción, generar valor agregado a los alimentos... para mí es igual si tú tienes rancho o tienes rancha, el asunto es que se produzca. **[Persona funcionaria, perfil decisor, planeación]**

- ii. No existe un análisis de manera explícita y operable sobre la estrecha vinculación que existe entre la PEG, la equidad de género y la igualdad sustantiva en la planeación e implementación del Programa, pero al mismo tiempo sobre las diferencias entre los términos PEG y equidad de oportunidades, lo que contribuye a que su tratamiento sea inadecuado desde la elaboración de sus documentos normativos.

Pues es que nosotros no hacemos diferenciación entre mujeres y hombres, no tenemos preferencia por un género, la participación es abierta mientras los recursos lo permitan. **[Persona funcionaria, perfil técnico, seguimiento]**

Creo que es redundante (definir en las ROP conceptos como PEG, igualdad sustantiva, acciones afirmativas, equidad de género, equidad de oportunidades) porque sí se hace. **[Persona funcionaria, perfil decisor, operación]**

Pues para lo que tratamos en el programa son conceptos un poquito fuera de la materia... pero pues ahí hay un “apartadito” y ahí viene lo de equidad de género. **[Persona funcionaria, perfil técnico, operación]**

Lo que vemos es que en general se confunde la equidad de oportunidades con la igualdad sustantiva... y el problema es que con la equidad no estás obligado a hacer acciones que contribuyan a la no discriminación, porque programas equitativos pues sí puede haber muchos, pero que logren la igualdad sustantiva pues no. No creo que se entiendan bien los términos... en ese sentido es necesaria una discriminación positiva y a eso ayudan las acciones afirmativas, **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

- iii. No se encuentra definida con claridad para todas las personas actoras estratégicas cuál es la instancia responsable de conducir el proceso de incorporación de la PEG en el programa, siendo que, después de analizar todo el contexto, el equipo evaluador concluye que hay una responsabilidad compartida entre la instancia ejecutora (la SDR por conducto de la Dirección de Agronegocios), la instancia rectora en materia de planeación, programación y presupuestación (SH) y el mecanismo para el adelanto de las mujeres en el Estado (ICHMUJERES), pero principalmente de la Dirección de Agronegocios al ser la unidad responsable del programa.

El instituto es el que nos marca la pauta, y aquí con la Dirección de Planeación vemos qué más podemos hacer, pero en las reglas de operación se especifica la igualdad de circunstancias y que no habrá preferencias... el instituto es quien tiene las facultades para emitir la normatividad, las atribuciones son del instituto, es la unidad rectora del tema, pero eso sí, ellas siempre están apoyándonos con orientación. **[Persona funcionaria, perfil gestor, planeación]**

Los que emitimos las Disposiciones somos responsables de que las reglas de operación muestren las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, si nosotros no lo solicitamos pues ellos no lo van a hacer, pero claro, debería existir proactividad. Institucionalmente la perspectiva de

género no se ha reforzado desde el organismo encargado de asegurarlo. **[Persona funcionaria, perfil decisor, evaluación]**

Nosotros como instituto no somos responsables de saber de MML... lo transversal para nosotros es la perspectiva de género. Como un instituto pequeño que no tiene un área de planeación como tal. Sin embargo hemos pasado algunos materiales, guías de cómo hacer la MML con PEG. Pero como que esa cuestión no se entiende, como que pareciera que el instituto es el que debe de lograrlo todo, hacernos responsables de que todos lo incorporen y pues no es así. La perspectiva de género no va a funcionar si cada uno no hace su parte... porque además las unidades de igualdad de género ya están reglamentadas en el Reglamento de la Ley de Igualdad, y ahí en 10 artículos te dice cuál es su quehacer y sus atribuciones.... Las unidades ya podrían hacer las cosas por sí solas y buscar especializarse... pero seguimos haciendo todo lo posible, les damos diplomados y asesoría continua. **[Persona funcionaria, perfil técnico, planeación]**

FODA CON RECOMENDACIONES POR PREGUNTA DE EVALUACIÓN

A continuación, se presenta la tabla con el análisis FODA que integra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno al PFAVA. En donde las fortalezas y oportunidades equivalen a los hallazgos positivos del contexto interno y externo del programa, mientras que las debilidades y amenazas representan áreas que requieren ser mejoradas. En ese sentido, las Recomendaciones asociadas a cada debilidad y/o amenaza buscan ser útiles, aplicables, operatizables, reales y alcanzables, estando fundamentadas técnicamente, para lo cual son desarrolladas con mayor profundidad en la tabla de los ASM.

Cabe señalar que en los TDR se establecen originalmente 18 temas de análisis agrupados en cinco preguntas de evaluación. No obstante, como producto de la incorporación de una sexta pregunta por parte de la ITE, se agregaron 2 temas de análisis más, a los cuales se sumaron los 8 temas de análisis que resultaron del trabajo del Equipo Ampliado durante la realización del Primer Taller Participativo. Por lo que en total se contabilizan 28 temas de análisis que generaron sus respectivas recomendaciones y aspectos susceptibles de mejora.

Pregunta 1. ¿Existe un mecanismo establecido para recibir retroalimentación por parte de las posibles personas beneficiarias (población objetivo), así como de la población atendida (beneficiaria) hacia el contenido de las Reglas de Operación y/o Convocatorias?	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Actores estratégicos relacionados con el programa y con capacidad de toma de decisiones muestran interés, disposición y apertura para desarrollar e institucionalizar los mecanismos que les permitan recibir retroalimentación que fortalezca su diseño y operación.	
2. El programa ha ganado credibilidad y confianza entre sus poblaciones beneficiarias, las cuales se perciben comprometidas para brindar las facilidades necesarias, con motivo de futuros ejercicios de retroalimentación orientados a la identificación de áreas de mejora en el programa.	
DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El programa no cuenta con mecanismos formales que sean efectivos para recibir y usar la información de retroalimentación por parte de su población objetivo ni población atendida de los	Implementar mecanismos formales para recibir y registrar la información proveniente de la retroalimentación de la población atendida que permitan una sistematización digital de sus

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>cuatro componentes de la intervención: C01 Eventos, C02 Estudios diagnósticos, C03 Mecanismos de inteligencia comercial y C04 Proyectos de agronegocios incluidos los de mejoramiento de rastros.</p>	<p>contenidos y seguimiento con lineamientos sobre plazo de respuesta y personas responsables de responder dentro de la estructura del Programa, esto con fines de procesamiento analítico y generación de insumos para la mejora del Programa. Para ello, es importante valorar la alternativa o la combinación de alternativas que se consideren más viables, según el componente del que se trate y las características de acceso y comunicación (conectividad, tecnología y uso de dispositivos digitales) de las regiones, municipios, localidades y perfiles de las personas: a) Aplicar Encuestas de satisfacción en línea con formularios digitales (en plataformas web como Google Forms, Microsoft Forms, etc.) con seguimiento telefónico y números de contacto para dudas durante su llenado, o por medio de grupos de WhatsApp y redes sociales como Facebook; b) Aplicar Encuestas de satisfacción de manera física ejemplo: para el C01 de eventos al término del evento, feria o encuentro, para el C02 y C03 un mes después de haber recibido el apoyo, para el C04 modalidad proyectos productivos y modalidad rastros el personal residente de campo la puede aplicar aprovechando la visita que realiza para verificar físicamente que los equipos son adquiridos; c) Aplicar Encuestas de satisfacción de forma telefónica, o bien d) Aplicar Encuestas de satisfacción en el domicilio de las personas beneficiarias.</p> <p>Y para la población potencial y objetivo: a) Habilitar un buzón físico de sugerencias y propuestas de mejora en la SDR exclusivo para el programa, o bien b) Habilitar un buzón digital (código QR) de sugerencias y propuestas de mejora colocando los datos del vínculo en las reglas de operación, las convocatorias, el material de difusión distribuido y la página de internet de la Secretaría.</p>
--	---

	<p>Como mínimo, el cuestionario diseñado para las encuestas deberá garantizar el anonimato y contener preguntas redactadas en lenguaje ciudadano, orientadas a medir su grado de satisfacción con respecto a: i) Eficacia de los principales procesos en donde participan (difusión, convocatorias, facilidad para reunir los requisitos documentales, orientación y acompañamiento durante todo el proceso, transparencia en la dictaminación, notificación de la aprobación del apoyo, conformidad con el monto aprobado y los tiempos del reembolso, la verificación realizada, atención recibida por el personal, etc); ii) Utilidad de los apoyos, suficiencia y dificultades en su uso; iii) Detección de aspectos que generan mayor y menor satisfacción con el programa; iiiii) Sugerencias de cosas que cambiarían, quitarían o agregarían para que el programa mejore; iiiiii) Identificar necesidades no satisfechas por el programa en las personas productoras (físicas y morales, así como en los municipios participantes).</p> <p>El objetivo es que el programa cuente con mecanismos formales de retroalimentación continua, que sean incluyentes y efectivos para la toma de decisiones e implementación de acciones de mejora.</p>
<p>2. El formato <i>Constancia de Recepción del Apoyo</i> no es el instrumento adecuado para que las personas beneficiarias del componente C04 (Proyectos de agronegocios) brinden retroalimentación al programa con fines de identificación de necesidades no satisfechas, que conlleven que esos comentarios que son opcionales de escribir y que hasta el momento son solo de agradecimientos, sean un insumo útil para la implementación de acciones de mejora y/o para el fortalecimiento de sus documentos normativos;</p>	<p>Sistematizar en una base de datos en plataforma digital compartida las observaciones/comentarios que se recojan por medio del formato <i>Constancia de Recepción del Apoyo</i> con fines de retroalimentación y seguimiento, analizando y valorando por medio de una metodología clara y sencilla, aquellos comentarios que sean susceptibles de generar acciones de mejora en el diseño, implementación del programa o en cualquier etapa de su ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, operación, seguimiento, evaluación y rendición de</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>además de que la información recibida por esta vía no se procesa ni sistematiza.</p>	<p>cuentas); con el objetivo de darle un mejor aprovechamiento a este instrumento.</p>
<p>3. Los datos proporcionados en el apartado de Quejas y Denuncias de las reglas de operación (números telefónicos, correos electrónicos y el domicilio de la SDR y SFP) no se considera un mecanismo pertinente para recibir retroalimentación por parte de la población potencial ni objetivo, ya que su propósito no es recibir comentarios, propuestas o sugerencias orientados a implementar mejoras en su diseño o implementación, sino identificar y en su caso sancionar conductas indebidas del personal. No existe evidencia de que se reciba información por este medio, ni de que se sistematice o se le dé seguimiento por el área jurídica marcada en las reglas como la oficina responsable.</p>	<p>Mejorar los canales de comunicación para que las quejas y denuncias de la ciudadanía en general sobre el programa, captadas vía personal, escrita y telefónica se recopilen, sistematicen y organicen en una base de datos en plataforma digital que se comparta entre las áreas y oficinas responsables y competentes, que permita dar seguimiento a la resolución, en caso de iniciarse un procedimiento administrativo, o en caso de recibirse información asociada con comentarios de retroalimentación con propósitos de mejora en alguna etapa del ciclo presupuestario del programa, que dicha información se incorpore a la base de datos o al sistema de información utilizado para ese fin; con el objetivo de darle un mejor aprovechamiento a esta información.</p>
<p>4. En las reglas de operación del programa (ROP) se contempla a la Contraloría Social como un mecanismo oficial para la participación ciudadana, participación que puede conducir a la retroalimentación ciudadana para generar insumos útiles orientados a la mejora de su diseño e implementación; sin embargo, en las reglas prevalece la ambigüedad sobre si el programa está obligado o no a conformarlas. En el ejercicio fiscal 2023 no fueron instaladas las contralorías sociales.</p>	<p>Realizar los ajustes pertinentes para reformular el Art. 50 de las ROP estableciendo con claridad si el programa está obligado o no a conformar contralorías sociales con las personas beneficiarias en todas sus modalidades de apoyo, indicando el nombre de la normatividad que lo reglamenta, y hacer explícito en la redacción de qué forma el programa incorporara la participación ciudadana en lo referente al control, vigilancia y evaluación; con el objetivo de dar certidumbre sobre el uso de este mecanismo de participación ciudadana con propósitos de retroalimentación del programa.</p>
<p>5. No existen mecanismos (formales o informales) para realizar adecuaciones en los instrumentos normativos del programa tomando en consideración las necesidades de las personas beneficiarias. La detección de necesidades de las personas productoras y del gremio que pueden llegar a identificarse a través de las mesas de trabajo y reuniones con las autoridades de la</p>	<p>Diagnosticar y detectar oportunamente las necesidades de las personas productoras del sector primario y agroindustrial, documentando y sistematizando en una base de datos en plataforma digital compartida la información intercambiada en las mesas y reuniones de trabajo entre las autoridades de la Secretaría y las personas productoras, los gremios, las</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>Secretaría, así como el intercambio de opiniones que tienen en eventos, encuentros, ferias, etc. con personas productoras, no se documenta, sistematiza ni genera un insumo para realizar adecuaciones en sus reglas, convocatorias y/o diagnóstico.</p>	<p>organizaciones campesinas, personas representantes o integrantes de los sistemas-producto, asociación o unión de personas productoras, etc.; con el objetivo de disponer de insumos de primera mano en tiempo real para fortalecer la retroalimentación que permita hacer adecuaciones en los documentos normativos del programa atendiendo las necesidades de su población objetivo.</p>
<p>6. La sobrecarga de trabajo de las personas residentes de campo limita considerablemente su capacidad de respuesta en el programa, particularmente cuando la mayoría de las convocatorias de los programas productivos de la Secretaría se publican al mismo tiempo.</p>	<p>Poner en práctica estrategias de colaboración y/o formalizar acuerdos suscribiendo convenios de colaboración con los municipios (o los instrumentos jurídicos que se determinen más viables), para que personal operativo de las direcciones de desarrollo rural apoye al personal residente de campo en el proceso de revisión de solicitudes y de verificación de requisitos documentales (previa capacitación), o en su defecto valorar necesidades de contratación de personal operativo auxiliar para esas labores; con el objetivo de tener una óptima capacidad de respuesta y atención para todas las personas solicitantes de los apoyos del programa.</p>
<p>7. La capacitación anual que recibe el personal residente de campo tiene una frecuencia y duración insuficiente, y se aprecian áreas de oportunidad en cuanto a la formación y los conocimientos para aclarar dudas y asesorar a las personas solicitantes sobre cómo elaborar la corrida financiera (cotizaciones, flujos de efectivo, rentabilidad, estimación de costos y beneficios a corto, mediano y largo plazo, justificación del proyecto, etc.) de sus proyectos de agronegocios, así como otras necesidades de las personas solicitantes asociadas con el uso de programas informáticos, plataformas para la comunicación y herramientas digitales para mantenerse en contacto con el programa una vez que ya son beneficiarias.</p>	<p>Fortalecer el plan de capacitación para las personas residentes de campo: a) Diagnosticar sus necesidades de capacitación y en aquellas personas en donde se identifique que tienen la formación y/o habilidades para comprender temas financieros sencillos, proporcionar educación financiera básica dando inducción sobre cómo estimar la rentabilidad, los costos y beneficios de proyectos de agronegocios de baja a moderada complejidad; b) Dar las herramientas para que sean facilitadoras(es) integrales de los procesos, dando asesoría y acompañamiento a las personas solicitantes que necesiten ayuda en el uso de programas informáticos como Word, Excel, y aplicaciones de mensajería populares y sencillas como WhatsApp, y plataformas virtuales para</p>

	<p>comunicación y videoconferencias como Zoom, Google Meet, etc.; c) Aumentar el número de capacitaciones por año, su duración y reforzar los contenidos (llenado de formatos), compartiendo los materiales revisados al término de las sesiones y colocándolos en un drive para su consulta permanente; d) Elaborar y distribuir entre este personal una guía ilustrativa en donde paso a paso se indique de qué forma revisar las solicitudes y verificar el cumplimiento de los requisitos documentales para la integración de expedientes, la ruta crítica a seguir en caso de complicaciones y que contenga un apartado con las dudas más frecuentes del proceso y sus respuestas (compartiendo esta guía con los enlaces municipales); con el objetivo de que las personas residentes de campo brinden una asesoría más completa para que las personas solicitantes físicas, morales y los municipios ingresen satisfactoriamente y a tiempo sus solicitudes, y en el caso de los municipios que además se preparen financieramente para estar en condiciones de participar cuando se publique la convocatoria del componente C04 proyectos para mejoramiento de rastros, y se mantengan comunicadas las poblaciones atendidas con el programa con fines de retroalimentación y seguimiento.</p>
<p>Pregunta 2. ¿En qué medida la estrategia de difusión actual del programa está siendo eficiente para alcanzar objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso de los posibles beneficiarios?</p>	
<p>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p>	
<p>1. El estado de Chihuahua cuenta con una infraestructura y servicios de comunicaciones que pueden ser utilizados para la difusión del programa, incluyendo medios tradicionales (radio, prensa) y digitales (redes sociales, páginas web gubernamentales).</p>	

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>2. La percepción positiva de los beneficiarios de convocatorias anteriores genera confianza en la comunidad productiva.</p>	
<p>3. Actualmente, el programa tiene la oportunidad de implementar herramientas digitales innovadoras, como aplicaciones móviles o plataformas de gestión, para aumentar la accesibilidad y el conocimiento entre los beneficiarios potenciales, especialmente en áreas con conectividad adecuada.</p>	
<p>4. Involucramiento de organizaciones locales, enlaces municipales y asociaciones de productores que actúan como intermediarios en la difusión de información y amplían significativamente el alcance y la visibilidad del programa.</p>	
DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>1. Actualmente no existe un sistema estructurado que permita identificar con precisión las regiones con mayor y menor acceso a los apoyos y recursos distribuidos por el programa.</p>	<p>Diseñar e implementar un sistema de monitoreo que permita identificar con precisión las regiones con mayor y menor acceso a los apoyos y recursos del programa.</p> <p>Con estos insumos, se puede evaluar si la estrategia de difusión está llegando de manera efectiva a todas las localidades del estado, especialmente a las comunidades más alejadas.</p>
<p>2. Aunque el programa cuenta con mecanismos de inscripción, la centralización de las ventanillas en ciertas localidades dificulta el acceso para comunidades más remotas. Esto genera desigualdades en la difusión de información que afecta a los posibles beneficiarios en zonas alejadas, quienes pueden enfrentar barreras para conocer los requisitos y tiempos de participación en el programa.</p>	<p>Formalizar la descentralización de las ventanillas de atención en presidencias municipales, de manera que los beneficiarios puedan acceder a la información y presentar solicitudes sin necesidad de trasladarse a la capital o a puntos centralizados. Esta medida se puede complementar con herramientas digitales para facilitar el acceso a información en comunidades remotas, para asegurar tanto la presencia física como las opciones virtuales de inscripción y consulta de trámites.</p>
<p>3. La difusión del programa se ha enfocado principalmente en medios digitales y contacto a</p>	<p>Incorporar un enfoque multicanal en la difusión del programa, combinando medios digitales</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>través de redes de actores vinculados a los municipios u organizaciones de productores, lo que restringe su alcance en comunidades con bajo acceso a internet o sin contacto con estas instituciones.</p>	<p>como redes sociales, página web y mensajería instantánea con medios tradicionales como radio, perifoneo y carteles en espacios estratégicos.</p> <p>Es importante que la selección de medios se ajuste a las condiciones de conectividad y medios informativos de cada región, para que la información sobre el PFAVA llegue de manera efectiva a todos los sectores de la población.</p>
<p>4. Actualmente no se cuenta con indicadores específicos que permitan evaluar el impacto y la pertinencia de los distintos canales de comunicación empleados en la estrategia de difusión.</p>	<p>Implementar un sistema de monitoreo que permita medir el alcance y la pertinencia de los medios de comunicación utilizados en la estrategia de difusión.</p> <p>Incluir indicadores específicos, como el porcentaje de beneficiarios alcanzados por cada canal de comunicación, el impacto en la inscripción de participantes y la percepción de accesibilidad de la información.</p> <p>Con base en estos datos, se podrán realizar ajustes oportunos para mejorar la eficiencia de la difusión del programa.</p>
<p>5. La información sobre el programa no siempre se difunde con la anticipación suficiente para garantizar que los beneficiarios potenciales tengan el tiempo necesario para organizar su participación en las convocatorias, especialmente los que tienen menor acceso a los medios oficiales de comunicación y promoción.</p>	<p>Elaborar un plan de difusión estructurado que contemple los tiempos y necesidades de las comunidades rurales, con el que se logre que la información sobre las convocatorias llegue con suficiente antelación para que los beneficiarios potenciales puedan preparar su participación.</p> <p>Este calendario requiere considerar los ciclos productivos del sector rural y los tiempos administrativos del programa, para evitar demoras que puedan afectar el acceso a los apoyos.</p>
<p>Pregunta 3. ¿Cómo se verifica que el apoyo otorgado a las y los productores beneficiados tenga un impacto significativo en contribuir con el desarrollo del proyecto?</p>	
<p>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p>	
<p>1. Hay un ecosistema en el estado de Chihuahua conformado por organizaciones de personas productoras, centros de investigación, iniciativa privada y sociedad civil organizada que tiene una</p>	

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>agenda activa en la generación de conocimiento e innovación en el sector de los agronegocios vinculada a la agenda de la SDR.</p>	
<p>2. Cada año el programa recibe mayor presupuesto para su operación y entrega de apoyos.</p>	
DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>1. El programa no cuenta con mecanismos ni instrumentos para verificar que el apoyo otorgado a las y los productores beneficiados tenga un impacto significativo en términos económicos, productivos y/o de comercialización ni tampoco da un seguimiento posterior con fines de monitoreo.</p>	<p>Elaborar y aplicar un Formato de medición de impactos diferenciado para cada componente del programa, que en lo general se pueda aplicar para todo el componente aún con las particularidades que cada proyecto tenga, pero tomando en cuenta el tiempo de maduración de los proyectos. El diseño del formato requiere de un trabajo colaborativo en el que participen todas las áreas técnicas relacionadas con el programa pudiéndose también asesorar y retroalimentar de los principales organismos del sector, procurando que en lo general se recoja información útil y práctica que permita identificar y medir los cambios generados por el programa.</p> <p>Como mínimo, pero no de forma limitativa se sugiere que el formato recabe la siguiente información que deberá revisarse, ajustarse y complementarse por el programa.</p> <p>Para el C01 Eventos: número de nuevas relaciones comerciales generadas, número de contratos cerrados, número de nuevos puntos de ventas abiertos, crecimiento en ventas, etc.</p> <p>Para el C02 Estudios y/o diagnósticos: aumento en la comercialización de productos y aumento del valor agregado.</p> <p>Para el C03 Mecanismos de inteligencia comercial y desarrollo de capacidades: aumento en la comercialización de productos y aumento del valor agregado.</p> <p>Para el C04 Proyectos de agronegocios: medición del valor agregado del producto (si la estimación</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

	<p>inicial presentada en el proyecto fue más alta, menor o se quedó igual), crecimiento en ventas, % en aumento de utilidades, incursión en nuevos mercados, cuáles y si logró exportar, número de vinculaciones a otras cadenas de valor, si la empresa logró certificarse, número de acreditaciones logradas, etc.</p> <p>Para el C04 Proyectos para el mejoramiento de rastros: aumento en la capacidad de matanza diaria del rastro, medición de la mejora en la inocuidad sanitaria, aumento en la comercialización, etc.</p> <p>Y cuyos resultados se sistematicen para elaborar un Informe Ejecutivo Anual de los Impactos generados por el programa.; con el objetivo de cuantificar y caracterizar los impactos logrados por el programa en todos sus componentes y modalidades de apoyo para fortalecer el modelo de Gestión por Resultados.</p>
<p>2. Desde su diseño y planeación el programa no está orientado a medir impactos dado que su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) carece de indicadores de resultados, mediante los cuales se pueda valorar el impacto que generan los apoyos entregados por el programa en la disminución de su problema público.</p>	<p>Hacer las adecuaciones necesarias para que la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2025 contenga un indicador de resultados a nivel de fin o propósito, sugiriéndose: <i>Porcentaje de personas productoras agroindustriales que mejoran la comercialización de sus productos y/o Porcentaje de personas productoras agroindustriales que aumentan su valor agregado</i>; con el objetivo de que desde el diseño del programa esté orientado a medir resultados y su principal instrumento de planeación como lo es la MIR sea un instrumento que no solo mida la gestión del programa sino que también refleje los impactos logrados en la población atendida.</p>
<p>3. Dificultades para generar u obtener información estadística confiable, que permita estimar con mayor exactitud el tamaño de la población potencial y objetivo del programa, y que sirva de insumo para identificar a las personas</p>	<p>Continuar generando alianzas estratégicas con organismos del sector y organizaciones y uniones de personas productoras líderes del gremio, así como explorar y concretar nuevos esquemas (acuerdos y/o convenios de colaboración) con</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>productoras (físicas y morales) con mayores problemas de comercialización de sus productos y otras variables importantes acerca de sus contextos.</p>	<p>organismos de gobierno del orden federal o estatal e instituciones educativas (públicas o privadas) y centros de investigación, que generen información estadística y/o cualitativa del sector en Chihuahua, para mejorar los insumos estadísticos del programa (cuantificación de población potencial y objetivo), que permitan cuantificar con mayor exactitud el número de personas productoras del sector primario y agroindustrial en la entidad, obtener datos sobre el valor agregado que generan, conocer los contextos de comercialización en los que desarrollan su actividad, etc.; con el objetivo de fortalecer la planeación estratégica del programa.</p>
<p>Pregunta 4. ¿Cómo perciben las y los productores beneficiarios de los procesos realizados por las Unidades Responsables del programa desde el inicio del trámite del apoyo hasta la entrega de este?</p>	
<p>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p>	
<p>1. En general, las personas beneficiarias valoran positivamente la utilidad de los apoyos en términos de mejora de su producción, comercialización y acceso a recursos clave.</p>	
<p>2. La mayoría de los beneficiarios perciben positivamente la disposición del personal para responder preguntas, aclarar dudas y asistir en la resolución de trámites administrativos.</p>	
<p>3. Herramientas tecnológicas disponibles para optimizar tiempo y mecanismos de comunicación entre las Unidades Responsables y los beneficiarios.</p>	
<p>DEBILIDADES Y AMENAZAS</p>	
<p>1. Acceso limitado a información y trámites en comunidades con menor infraestructura, tiempos de respuesta administrativos poco eficientes y ausencia de mecanismos formales de revisión documental previa en los municipios.</p>	<p>Ampliar la accesibilidad al programa y agilizar la gestión de trámites mediante la implementación de módulos móviles de atención en comunidades con menor infraestructura.</p> <p>Establecer un sistema de gestión por resultados que monitoree los tiempos de respuesta y la eficiencia administrativa.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

	<p>Formalizar la participación de enlaces municipales en la validación documental previa, para lograr mayor cercanía con las y los beneficiarios.</p>
<p>2. La modalidad actual de entrega de apoyos no siempre se adapta a las necesidades financieras de los beneficiarios, además de que los formatos y documentos de comprobación son complejos y no han sido evaluado para garantizar su pertinencia.</p>	<p>Flexibilizar la entrega de apoyos y simplificar los documentos administrativos a través de un esquema híbrido que combine transferencias electrónicas con pagos directos a proveedores, permitiendo opciones más adaptadas a la capacidad financiera de los beneficiarios.</p> <p>Rediseñar los formatos administrativos para hacerlos más intuitivos y comprensibles, así como establecer un proceso de revisión periódica de los documentos de comprobación para asegurar su pertinencia y accesibilidad.</p>
<p>3. Los tiempos establecidos para la entrega de comprobaciones no siempre coinciden con los ciclos productivos, lo que puede dificultar el cumplimiento de los requisitos y la supervisión sobre su ejecución.</p>	<p>Ajustar los plazos de comprobación y mejorar la planeación de tiempos administrativos con base en la dinámica productiva y comercial de los beneficiarios.</p> <p>Se recomienda diferenciar los tiempos de comprobación según el tipo de actividad apoyada, implementar criterios de extensión de plazos en casos justificados y establecer un sistema de verificación integral que evalúe la ejecución de los recursos otorgados, para asegurar su impacto acorde con los objetivos del programa.</p>
<p>4. La información sobre el programa emplea tecnicismos que dificultan su comprensión por parte de los beneficiarios. Se suma la falta de un mecanismo claro de orientación que minimice errores en la documentación y retrasos en la gestión de trámites.</p>	<p>Optimizar la comunicación y orientación a los beneficiarios mediante la simplificación del lenguaje en las Reglas de Operación y documentos administrativos, con una reducción de tecnicismos innecesarios.</p> <p>Implementar un sistema de orientación más accesible con materiales explicativos en diversos formatos.</p> <p>Fortalecer la participación de enlaces municipales en la asistencia documental para reducir errores y agilizar trámites.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>5. No existe un sistema que permita a los beneficiarios y actores clave conocer cómo se han distribuido los apoyos del programa. Además, la validación del impacto de los apoyos se enfoca en la adquisición de bienes sin una supervisión integral sobre su ejecución.</p>	<p>Fortalecer la transparencia y el acceso a información sobre la cobertura del programa mediante la creación de una plataforma digital de consulta que permita visualizar la distribución de los apoyos y su ejecución.</p> <p>Incluir herramientas de seguimiento para beneficiarios y actores clave, así como mejorar los mecanismos de verificación para asegurar que los apoyos generen un impacto real en los proyectos productivos.</p>
<p>Pregunta 5. ¿En qué medida los apoyos y/o modalidades que oferta el programa tienen la capacidad de ajustarse a las necesidades y el contexto de los beneficiarios?</p>	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p>	
<p>1. Ciertas modalidades, como los proyectos de valor agregado y los eventos, han demostrado adaptarse parcialmente a las necesidades de los beneficiarios, permitiéndoles incrementar sus capacidades productivas y comerciales.</p>	
<p>2. El programa incluye componentes diversos que pueden beneficiar a distintos tipos de productores, desde pequeños hasta medianos, y promover actividades como comercialización, inteligencia de mercado y mejora de equipo e infraestructura.</p>	
<p>3. Las ROP del programa consideran, en teoría, las diferencias entre las regiones del estado, permitiendo la posibilidad de enfoques diferenciados.</p>	
<p>4. El programa cuenta con personal técnico capacitado que puede ser un recurso valioso para ajustar los apoyos a contextos específicos.</p>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES Y AMENAZAS</p>	
<p>1. El sistema integral de monitoreo y evaluación en tiempo real no se utiliza para el seguimiento de los objetivos del programa, lo que dificulta la detección de desviaciones y la optimización de estrategias.</p>	<p style="text-align: center;">RECOMENDACIONES</p> <p>Hacer uso del sistema integral de monitoreo y evaluación que permita dar seguimiento en tiempo real a los objetivos del programa.</p> <p>Este sistema debe contar con indicadores claros y actualizables para cada componente, que faciliten</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

	<p>la medición del desempeño y la identificación de áreas de mejora.</p> <p>Se recomienda establecer una plataforma de monitoreo accesible que permita registrar avances, generar reportes periódicos y ajustar estrategias operativas con base en información actualizada y verificable.</p>
<p>2. Existen proyectos que no logran consolidarse a mediano y largo plazo debido a la falta de asesoría productiva y apoyo en estrategias de sostenibilidad.</p>	<p>Diseñar un programa piloto de asesoría productiva en el que personas funcionarias públicas y beneficiarios con experiencia actúen como guías para nuevos participantes del PFAVA. Este programa permitirá compartir estrategias prácticas para mejorar la gestión de los apoyos y garantizar la sostenibilidad de los proyectos.</p> <p>Desarrollar las sesiones de capacitación, acompañamiento técnico y un sistema de mentoría para fortalecer las capacidades productivas de los beneficiarios, para reducir la tasa de proyectos que no logran consolidarse a largo plazo.</p>
<p>3. Ausencia de un mecanismo sistemático para documentar buenas y malas prácticas que limita la capacidad del programa para aprender de experiencias previas y mejorar su implementación en ejercicios fiscales futuros.</p>	<p>Crear un comité multidisciplinario con la participación de actores clave y beneficiarios para evaluar y documentar, al finalizar cada ejercicio fiscal, las prácticas exitosas y los desafíos en la implementación del programa.</p> <p>Este comité permitirá generar aprendizajes, mejorar la toma de decisiones y proponer ajustes estratégicos con base en la experiencia de cada ciclo.</p> <p>Se recomienda establecer mecanismos de recolección de información, análisis de resultados y difusión de hallazgos para fortalecer la gestión del programa a futuro.</p>
<p>4. Falta de diferenciación en la asignación de apoyos acordes con el tamaño del productor, la región y el sistema-producto, lo que puede generar desigualdades y una distribución ineficiente de los recursos.</p>	<p>Implementar un sistema de priorización en la asignación de apoyos, basado en categorías específicas según el tamaño del productor, la región y el sistema-producto.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

	<p>Optimizar la distribución de recursos considerando su impacto económico, social y ambiental, asegurando así que los apoyos lleguen de manera más equitativa y estratégica.</p> <p>Desarrollar criterios claros para la clasificación de beneficiarios y establecer un modelo de seguimiento para evaluar la efectividad de la priorización en los resultados del programa.</p>
<p>Pregunta 6. ¿En qué medida el diseño y procesos de implementación del Programa reconocen los factores que pueden incidir en la participación de mujeres y con ello promover la equidad de género que se establecen sus ROP?</p>	
<p>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p>	
<p>1. Las mujeres chihuahuenses del sector rural tienen un gran potencial para generar productos con valor agregado.</p>	
<p>2. Existe un marco normativo estatal que fundamenta la incorporación de la perspectiva de género (PEG) en el diseño y operación de todos los programas presupuestarios de la Administración Pública Estatal, incluyendo el Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA).</p>	
<p>3. La Secretaría de Hacienda (instancia rectora de la planeación, programación y presupuestación en el estado) y el Instituto Chihuahuense de las Mujeres (mecanismo de adelanto para las mujeres en la entidad), tienen dentro de sus estructuras administrativas personal especializado en la aplicación de la MML (en la SH) y en la promoción de la transversalización de la perspectiva de género (ICHMUJERES). Ambas instancias están sensibilizadas sobre la importancia de incorporar la PEG en los programas presupuestarios de la administración pública estatal.</p>	
<p>DEBILIDADES Y AMENAZAS</p>	
<p>1. El programa no tiene incorporada satisfactoriamente ni de manera integral la perspectiva de género, incumpliendo de manera</p>	<p>RECOMENDACIONES</p>
	<p>Incorporar en las reglas de operación y en el documento Diagnóstico los ajustes señalados y los cambios propuestos del análisis realizado en</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>parcial o total 10 de los 12 criterios establecidos por la Secretaría de Hacienda en los <i>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación</i>, para medir la incorporación de la PEG en un programa presupuestario.</p>	<p>esta evaluación participativa, para que los puntos que actualmente no se cumplen y los que se cumplen parcialmente de los Lineamientos, sean solventados, garantizando: a) Que en la definición del problema público se identifiquen las brechas de género que existen entre las mujeres y los hombres del sector; b) Que los padrones de beneficiarios de los 4 componentes se desagreguen por sexo y edad en formato de datos abiertos y que se asegure la consistencia de la base de datos; c) Que desde la lógica de intervención del programa se incorpore la PEG; d) Que se atiendan los mandatos y recomendaciones internacionales en la materia; e) Que todas las metas programadas en su MIR sean progresivas, especialmente a nivel de fin y propósito; f) Que se brinde atención diferenciada por género incorporando en los criterios de elegibilidad un orden de prelación relativo al género y/o que en la cédula de dictamen técnico se asigne un criterio y puntaje para mujeres; g) Que se transversalice la PEG en todas las etapas del ciclo presupuestario del programa, dando acompañamiento técnico con educación financiera y seguimiento a las mujeres beneficiarias de los proyectos de agronegocios durante toda la etapa de implementación de sus proyectos productivos, para que no solo sea la entrega del apoyo, sino que por medio del acompañamiento se contribuya a fortalecer su empoderamiento económico al aumentar las probabilidades de que sus proyectos se sostengan en el tiempo y sus unidades económicas crezcan; h) Que se promuevan más acciones afirmativas haciendo el ajuste en la sintaxis de la preferencia a las mujeres y que se contemple dar prioridad a las mujeres de los municipios con alerta de violencia de género en el Estado (Chihuahua, Cuauhtémoc, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del</p>
--	---

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

	<p>Parral y Juárez) y dar prioridad a mujeres indígenas y/o pertenecientes a pueblos originarios; i) Que el programa haga explícito en sus documentos normativos e institucionales de qué forma se alinea al Programa Institucional del ICHMUJERES 2022-2027 y, j) Que en la MIR se incorpore cuando menos un indicador de género. Estos ajustes tienen el objetivo de incorporar de manera integral y satisfactoria la perspectiva de género en el programa presupuestario fundamentándolo desde su diseño y planeación, con alcances también en el seguimiento.</p>
<p>2. El programa no cuenta con información sobre las brechas de género (obstáculos y barreras) que enfrentan las mujeres productoras que condicionan que incursionen y se mantengan con proyectos productivos propios en el sector primario y agroindustrial.</p>	<p>Elaborar un diagnóstico participativo con perspectiva de género por medio de técnicas cualitativas (grupos focales, talleres, entrevistas grupales, etc.) donde participen mujeres beneficiarias pero principalmente mujeres no beneficiarias del programa pero que forman parte de la población objetivo, para identificar los obstáculos y barreras que afectan de manera diferenciada a las mujeres chihuahuenses productoras que a los hombres chihuahuenses productores del sector rural con actividades en el sector primario y agroindustrial, para incursionar y mantenerse en los agronegocios, con énfasis en el conocimiento y caracterización de sus trayectorias domésticas y laborales en el sector primario y la agroindustria, y su aportación en la generación de valor agregado. El objetivo es identificar los factores (personales, sociales, económicos, culturales, de contexto, etc.) que podrían estar condicionando la permanencia de las mujeres en las actividades productivas del sector primario y agroindustrial, y que sirva de insumo para fortalecer la incorporación de la PEG al programa en sus cuatro componentes.</p>
<p>3. La Unidad de Igualdad de Género de la SDR está débilmente constituida e integrada en la estructura orgánica de la dependencia, al tener</p>	<p>Fortalecer la Unidad de Igualdad de Género (UIG) de la SDR conforme lo que marca el Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>una alta rotación de personal y realizar otras funciones ajenas a su labor principal, lo que ha reducido su especialización, alcance y contribución efectiva en la toma de decisiones para incorporar la PEG al programa en la etapa de diseño y planeación.</p>	<p>Estado de Chihuahua, para asegurar: a) Que forme parte de la estructura orgánica de la SDR y tenga la plantilla que necesita para operar de manera óptima y consolidar sus tres áreas técnicas: Cultura institucional, Seguimiento, evaluación y estadística, y Política pública); b) Que en el Manual de Organización de la SDR se incluya a la Unidad en el organigrama, se defina el puesto, autoridad a la que se adscribe (preferentemente que dependa de la Persona Titular de la Secretaría o de la Subsecretaría) y sus funciones generales y específicas conforme a los ajustes que primero deben hacerse en el Reglamento Interior de la SDR que actualmente no establece sus facultades ni atribuciones; c) Que la persona al frente de la Unidad elabore y presente el Plan de trabajo anual para la atención exclusiva de los asuntos de la Unidad y no realice funciones ajenas que comprometan el buen desempeño de sus funciones; d) Que se implemente un programa de capacitación para que todas las personas integrantes de la Unidad adquieran los conocimientos que les permitan coadyuvar a incorporar la perspectiva de género en el diseño y planeación de los programas presupuestarios de la Secretaría, y, e) Que se revise el sistema de incentivos para identificar las causas de la alta rotación del personal; con el objetivo de que la UIG tenga las facultades para transversalizar e institucionalizar la PEG en los programas presupuestarios de la SDR, gane especialización en la temática y contribuya a impulsar cambios significativos en el programa tomando en cuenta la PEG.</p>
<p>4. Omisiones de aspectos considerados en el marco normativo estatal y obligaciones contraídas en materia de perspectiva de género para la planeación, programación y presupuestación del programa.</p>	<p>Socializar los resultados del presente Informe de Evaluación Participativa, específicamente los hallazgos de la Pregunta 6 Equidad de Género y su análisis FODA, entre todo el personal relacionado con el programa, para fortalecer sus</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

	<p>conocimientos del marco normativo y obligaciones contraídas en materia de perspectiva de género; con el objetivo de que el funcionariado público responsable del programa defina sus estrategias para incorporar la perspectiva de género en todas las etapas de su ciclo presupuestario, principalmente en la planeación, programación y presupuestación de sus cuatro componentes.</p>
<p>5. Limitada incorporación de la perspectiva de género en el diseño y procesos de implementación del programa que se revela en el tratamiento inadecuado en la elaboración de los documentos normativos y de planeación estratégica del programa (reglas de operación, diagnóstico, MIR, etc.).</p>	<p>Promover una cultura institucional en donde se profundice de manera explícita y operable los conceptos relacionados con la PEG, entendiendo las semejanzas y diferencias entre ellos, y se sensibilice a las y los actores claves de la intervención sobre la importancia de incorporar la perspectiva de género en el programa dado el sector al que pertenece, por medio de la asistencia y/o participación presencial o virtual en actividades formativas de corta duración y con dinámicas interactivas como: seminarios, conversatorios, foros y diálogos en línea, conferencias, talleres, encuentros, jornadas informativas sobre: aplicación de la PEG en el diseño de las políticas públicas, derechos humanos de las mujeres, tipos de violencia de género, brechas de género en proyectos productivos, barreras laborales de las mujeres que son cuidadoras principales, tenencia responsable de la tierra, necesidades de la mujer rural, nuevas masculinidades y crianzas positivas, etc.; con el objetivo de fomentar un entorno de aprendizaje para la apropiación y aplicación de la perspectiva de género en todos los componentes del programa.</p>
<p>6. Desarticulación de la colaboración institucional entre las instancias competentes (SDR, SH, ICHMUJERES) para promover la equidad con perspectiva de género en el programa, caracterizándose por ser una colaboración que</p>	<p>Instalar una mesa de trabajo especial dentro del Comité Técnico del programa, en donde se invite a participar al ICHMUJERES, para definir el esquema de coordinación y los criterios de colaboración interinstitucional (roles,</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

<p>aún no está estandarizada ni unifica criterios, tiempos y metas en común.</p>	<p>responsabilidades, metas, productos, cronograma, seguimiento, etc.) entre la SDR, la SH y el ICHMUJERES; con el objetivo de articular la colaboración interinstitucional para garantizar la adecuada incorporación de la perspectiva de género en el programa en todas las etapas de su ciclo presupuestario.</p>
<p>7. Pérdida de vigencia de las <i>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua</i>, así como ambigüedad y falta de claridad en su Manual sobre la forma en la que se deben utilizar los criterios para que los programas presupuestarios incorporen la PEG en sus reglas de operación.</p>	<p>No aplica por ser únicamente de la competencia de la Secretaría de Hacienda, la cual hizo la actualización de las disposiciones y su manual en el ejercicio fiscal 2024.</p>

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (RECOMENDACIONES POR TEMA DE ANÁLISIS)

Las siguientes Recomendaciones y sus respectivos ASM se derivan de los hallazgos de la evaluación participativa, con la finalidad de implementar mejoras en el programa para fortalecer su diseño, planeación, programación, operación, seguimiento y evaluación, y en general su desempeño. Mismos que están formulados atendiendo los criterios de claridad, relevancia, justificación normativa y factibilidad; y que con la realización de las actividades recomendadas en donde se indica a las personas actoras que participan, la acción a realizar, la técnica a emplear y el objetivo de la acción, servirán de guía para generar las mejoras esperadas por el PFAVA en las etapas del ciclo presupuestario a las que están asociadas.

Asimismo, con el propósito de facilitar la atención de un plan de trabajo u agenda de mejora para asumir compromisos derivados de esta evaluación, de forma adicional a los requerimientos establecidos originalmente en los TDR, también se sugiere un tiempo estimado para su realización, en donde el corto plazo equivale a máximo un año, el mediano plazo va de 1 a 3 años y el largo plazo más de 3 años; indicando su nivel de prioridad: alto, medio o bajo. Y, finalmente, los ASM se clasifican de acuerdo a su alcance formando cuatro categorías posibles: 1) Específicos: son aquellos en donde participa exclusivamente la UR de operar el programa, que en este caso es la Dirección de Agronegocios; 2) Institucionales: se refiere a los ASM que requieren de la participación de una o más áreas, unidades, departamentos, coordinaciones, direcciones, etc. de la SDR; 3) Interinstitucionales: necesitan del involucramiento de más de una dependencia o institución del Gobierno del Estado de Chihuahua y, 4) Intergubernamentales: demandan de la participación de otros órdenes de gobierno (municipal, estatal, federal).

Nombre del Programa presupuestario	Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado
Dependencia o Entidad	Secretaría de Desarrollo Rural
Área responsable	Dirección de Agronegocios
Tipo de evaluación	Participativa
Año fiscal evaluado	2023

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
1. Mecanismos utilizados para recibir retroalimentación de la atención por parte del programa.	<p>R1. Implementar mecanismos formales para recibir y registrar la información proveniente de la retroalimentación de la población atendida que permitan una sistematización digital de sus contenidos y seguimiento con lineamientos sobre plazo de respuesta y personas responsables de responder dentro de la estructura del Programa, esto con fines de procesamiento analítico y generación de insumos para la mejora del Programa.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	1	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p>	<p>ASM1. Implementar mecanismos formales para recibir y registrar la información proveniente de la retroalimentación de la población atendida que permitan una sistematización digital de sus contenidos y seguimiento con lineamientos sobre plazo de respuesta y personas responsables de responder dentro de la estructura del Programa, esto con fines de procesamiento analítico y generación de insumos para la mejora del Programa.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación y acompañamiento logístico del Departamento de la Coordinación de Residentes, valore la alternativa o la combinación de alternativas que se consideren más viables, según el componente del que se trate y las características de acceso y comunicación (conectividad, tecnología y uso de dispositivos digitales) de las regiones, municipios, localidades y perfiles de las personas: <ul style="list-style-type: none"> a) Aplicar Encuestas de satisfacción virtuales con formularios digitales (en plataformas web como Google Forms, Microsoft Forms, etc.) con seguimiento telefónico y números de contacto para dudas durante su llenado, o por medio de grupos de WhatsApp y redes sociales como Facebook; b) Aplicar Encuestas de satisfacción de manera física ejemplo: para el C01 de eventos al término del evento, feria o encuentro, para el C02 y C03 un mes después de haber recibido el apoyo, para el C04 modalidad proyectos productivos y modalidad rastros el personal residente de campo la puede aplicar aprovechando la visita que realiza para verificar físicamente que los equipos son adquiridos; c) Aplicar Encuestas de satisfacción de forma telefónica, o bien 	<p>El programa cuenta con mecanismos formales de retroalimentación continua para sus cuatro componentes, que son incluyentes y efectivos para la toma de decisiones e implementación de acciones de mejora con base en las necesidades de sus poblaciones beneficiarias.</p>	Planeación, Seguimiento.

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<p>d) Aplicar Encuestas de satisfacción en el domicilio de las personas beneficiarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y para la población potencial y objetivo: <ul style="list-style-type: none"> a) Habilitar un buzón físico de sugerencias y propuestas de mejora en la SDR exclusivo para el programa, o bien b) Habilitar un buzón virtual (código QR) de sugerencias y propuestas de mejora colocando los datos del vínculo en las reglas de operación, las convocatorias, el material de difusión distribuido y la página de internet de la Secretaría. • Como mínimo, el cuestionario diseñado para las encuestas deberá garantizar el anonimato y contener preguntas redactadas en lenguaje ciudadano, orientadas a medir su grado de satisfacción con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> i) Eficacia de los principales procesos en donde participan (difusión, convocatorias, facilidad para reunir los requisitos documentales, orientación y acompañamiento durante todo el proceso, transparencia en la dictaminación, notificación de la aprobación del apoyo, conformidad con el monto aprobado y los tiempos del reembolso, la verificación realizada, atención recibida por el personal, etc.); ii) Utilidad de los apoyos, suficiencia y dificultades en su uso; iii) Detección de aspectos que generan mayor y menor satisfacción con el programa; iiii) Sugerencias de cosas que cambiarían, quitarían o 		

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<p>agregarían para que el programa mejore;</p> <p>iiiiii) Identificar necesidades no satisfechas por el programa en las personas productoras (físicas y morales, así como en los municipios participantes).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y validar los mecanismos e instrumentos diseñados. • Aplicar los mecanismos y procesar la información. • Analizar y utilizar la información procesada como insumos para realizar mejoras al programa. • Hacer los ajustes necesarios y actualizaciones en los documentos normativos y programáticos del programa. 		
<p>1. Mecanismos utilizados para recibir retroalimentación de la atención por parte del programa.</p>	<p>R2. Sistematizar en una base de datos en plataforma digital compartida las observaciones/comentarios que se recojan por medio del formato <i>Constancia de Recepción del Apoyo</i> con fines de retroalimentación y seguimiento para darle un mejor aprovechamiento a este instrumento.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto</p> <p>Alcance: Específico.</p>	<p>1</p>	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p>	<p>ASM2. Sistematizar en una base de datos en plataforma digital compartida las observaciones/comentarios que se recojan por medio del formato <i>Constancia de Recepción del Apoyo</i> con fines de retroalimentación y seguimiento.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Agronegocios analice y valore por medio de una metodología clara y sencilla, aquellos comentarios del Formato <i>Constancia de Recepción del Apoyo</i> que sean susceptibles de generar acciones de mejora en el diseño, implementación del programa o en cualquier etapa de su ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, operación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas). • Sistematizar y capturar en una base de datos todos los comentarios recibidos a través de este Formato, formando categorías que den cuenta de: 1) Agradecimientos, 2) Comentarios para la mejora de: a) la planeación, b) la programación y/o presupuestación, c) la 	<p>El programa tiene un mejor aprovechamiento del formato <i>Constancia de Recepción del Apoyo</i>, el cual ahora abona a la retroalimentación de su población beneficiaria del componente CO4 Proyectos de Agronegocios.</p>	<p>Planeación, Seguimiento.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					operación, d) el seguimiento, la evaluación y/o rendición de cuentas, 3) Otro. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la metodología diseñada para filtrar los comentarios que permitan identificar las necesidades no satisfechas de sus poblaciones en cualquier etapa del ciclo presupuestario del programa. • Analizar la naturaleza de las necesidades no satisfechas de sus poblaciones para canalizarlas y atenderlas. • Hacer los ajustes necesarios y actualizaciones en los documentos normativos y programáticos del programa. 		
1. Mecanismos utilizados para recibir retroalimentación de la atención por parte del programa.	R3. Mejorar los canales de comunicación para que las quejas y denuncias recibidas de la ciudadanía en general sobre el programa, captadas vía personal, escrita y telefónica sean canalizadas y atendidas oportunamente. Tiempo estimado para su realización: Corto plazo. Nivel de prioridad: Bajo. Alcance: Institucional.	1	Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.	ASM3. Mejorar los canales de comunicación para que las quejas y denuncias recibidas de la ciudadanía en general sobre el programa, captadas vía personal, escrita y telefónica sean canalizadas y atendidas oportunamente. Tiempo estimado para su realización: Corto plazo. Nivel de prioridad: Bajo. Alcance: Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Agronegocios se coordine con la Dirección Jurídica para recopilar, sistematizar y organizar en una base de datos en plataforma digital las quejas y denuncias recibidas de la ciudadanía en general sobre el programa. • Compartir la información sistematizada entre las áreas y oficinas responsables y competentes. • Gestionar las necesidades identificadas de acuerdo a su naturaleza. • Dar seguimiento a la resolución, en caso de iniciarse un procedimiento administrativo, o en caso de recibirse información asociada con comentarios de retroalimentación con propósitos de mejora en alguna etapa del ciclo presupuestario del programa, que dicha información se incorpore a la base de datos o al sistema de información utilizado para ese fin 	El programa canaliza y atiende oportunamente las quejas y denuncias recibidas fortaleciendo o sus mecanismos de retroalimentación en beneficio de sus poblaciones potencial y objetivo.	Planeación, Seguimiento.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<ul style="list-style-type: none"> Mantener canales de comunicación ágiles y abiertos para canalizar y atender oportunamente las necesidades detectadas por estas vías. 		
1. Mecanismos utilizados para recibir retroalimentación de la atención por parte del programa.	<p>R4. Realizar los ajustes pertinentes para reformular el Art. 50 de las ROP estableciendo con claridad si el programa está obligado o no a conformar contralorías sociales con las personas beneficiarias en todas sus modalidades de apoyo, con el objetivo de dar certidumbre sobre este mecanismo de participación ciudadana.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Bajo.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	1	Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.	<p>ASM4. Realizar los ajustes pertinentes para reformular el Art. 50 de las ROP estableciendo con claridad si el programa está obligado o no a conformar contralorías sociales con las personas beneficiarias en todas sus modalidades de apoyo, con el objetivo de dar certidumbre sobre este mecanismo de participación ciudadana.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Bajo.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección Jurídica realice los ajustes pertinentes para reformular el Art. 50 de sus ROP, indicando si está obligado o no a conformar Contralorías Sociales. Señalar el nombre de la normatividad que lo reglamenta, y hacer explícito en la redacción de qué forma el programa incorporara la participación ciudadana en lo referente al control, vigilancia y evaluación del programa. Revisar en qué otros documentos normativos y programáticos se deben reflejar estos ajustes y aplicarlos. 	Las reglas de operación del programa establecen de forma clara su obligatoriedad con respecto a la conformación de Contralorías Sociales, dando certidumbre sobre el uso de este mecanismo de participación ciudadana con propósitos de retroalimentación del programa.	Planeación.
2. Existen mecanismos para realizar adecuaciones en los instrumentos normativos del programa tomando en consideración las necesidades del beneficiario.	<p>R5. Diagnosticar y detectar oportunamente las necesidades de las personas productoras del sector primario y agroindustrial, para realizar las adecuaciones pertinentes en los instrumentos normativos y programáticos del programa.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p>	1	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p>	<p>ASM5. Diagnosticar y detectar oportunamente las necesidades de las personas productoras del sector primario y agroindustrial, para realizar las adecuaciones pertinentes en los instrumentos normativos y programáticos del programa.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios documente y sistematice en una base de datos en plataforma digital compartida la información intercambiada en las mesas, reuniones de trabajo y eventos entre las autoridades de la Secretaría y las personas productoras, los gremios, las organizaciones campesinas, personas representantes o integrantes de los sistemas- 	El programa instrumenta mecanismos que le permiten realizar adecuaciones en sus documentos normativos y programáticos tomando en consideración	Planeación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
	Nivel de prioridad: Alto. Alcance: Institucional.			Nivel de prioridad: Alto. Alcance: Institucional.	<p>producto, asociación o unión de personas productoras, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Complementar la información recibida con los registros de la Dirección de Planeación y alimentar la base de datos de forma colaborativa entre todas las oficinas competentes incluyendo el Departamento de Agroindustria y el Departamento de Comercialización. Someter a validación de las personas beneficiarias la base de datos de detección de necesidades para asignar de manera conjunta a cada una de las necesidades detectadas un nivel de prioridad que permita focalizar la atención del programa en aquellas con prioridad alta. Hacer los ajustes necesarios y actualizaciones en los documentos normativos y programáticos del programa. 	n las necesidades priorizadas de las personas beneficiarias de primera mano y en tiempo real.	
4. Indagar sobre la capacitación a residentes para brindar asesoría a las y los productores.	R6. Poner en práctica estrategias de colaboración y/o formalizar acuerdos con los municipios para que personal operativo de las direcciones de desarrollo rural apoye al personal residente de campo en el proceso de revisión de solicitudes y de verificación de requisitos documentales (previa capacitación), con el objetivo de tener una mayor capacidad de respuesta y atención del programa. Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.	1	Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural.	ASM6. Poner en práctica estrategias de colaboración y/o formalizar acuerdos con los municipios para que personal operativo de las direcciones de desarrollo rural apoye al personal residente de campo en el proceso de revisión de solicitudes y de verificación de requisitos documentales (previa capacitación), con el objetivo de tener una mayor capacidad de respuesta y atención del programa. Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento de la Dirección Jurídica implemente estrategias de colaboración y/o suscriba convenios de colaboración (o los instrumentos jurídicos que se determinen más viables) con los municipios para incorporar la participación formal de personal de las direcciones de desarrollo rural. O en su defecto valorar necesidades de contratación de personal operativo auxiliar para esas labores generando un diagnóstico de necesidades con base en los recursos humanos y financieros disponibles. 	El personal residente que coadyuva en la operación del programa no tiene sobrecarga de trabajo, lo que le permite tener mayor capacidad de respuesta para atender y gestionar de forma óptima las necesidades de las personas	Operación, Seguimiento.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
	Nivel de prioridad: Medio. Alcance: Intergubernamental.			Nivel de prioridad: Medio. Alcance: Intergubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> Decidir qué alternativa implementar y llevar a cabo las gestiones necesarias para su realización. 	productoras solicitantes y beneficiarias del programa.	
4. Indagar sobre la capacitación a residentes para brindar asesoría a las y los productores.	<p>R7. Fortalecer el plan de capacitación para las personas residentes de campo, con el objetivo de que brinden una asesoría más completa para que las personas solicitantes físicas, morales y los municipios ingresen satisfactoriamente y a tiempo sus solicitudes, y en el caso de los municipios que además se preparen financieramente para estar en condiciones de participar cuando se publique la convocatoria del componente C04 proyectos para mejoramiento de rastros, y se mantengan comunicadas las poblaciones atendidas con el programa con fines de retroalimentación y seguimiento.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	1	Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural.	<p>ASM7. Fortalecer el plan de capacitación para las personas residentes de campo, con el objetivo de que brinden una asesoría más completa para que las personas solicitantes físicas, morales y los municipios ingresen satisfactoriamente y a tiempo sus solicitudes, y en el caso de los municipios que además se preparen financieramente para estar en condiciones de participar cuando se publique la convocatoria del componente C04 proyectos para mejoramiento de rastros, y se mantengan comunicadas las poblaciones atendidas con el programa con fines de retroalimentación y seguimiento.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios diagnostique las necesidades de capacitación de las personas residentes de campo y en aquellas personas en donde se identifique que tienen la formación y/o habilidades para comprender temas financieros sencillos, proporcione educación financiera básica dando inducción sobre cómo estimar la rentabilidad, los costos y beneficios de proyectos de agronegocios de baja a moderada complejidad. Dar las herramientas para que sean facilitadoras(es) integrales de los procesos, dando asesoría y acompañamiento a las personas solicitantes que necesiten ayuda en el uso de programas informáticos como Word, Excel, y aplicaciones de mensajería populares y sencillas como WhatsApp, y plataformas virtuales para comunicación y videoconferencias como Zoom, Google Meet, etc. Aumentar el número de capacitaciones por año, su duración y reforzar los contenidos (llenado de formatos), compartiendo los materiales revisados al término de las sesiones y colocándolos en un drive para su consulta permanente. Aplicar encuestas de satisfacción al término de 	Las personas solicitantes y beneficiarias del programa reciben por parte de las personas residentes de campo la asesoría y el acompañamiento oportuno y cercano que les permite participar en tiempo y forma en las convocatorias del programa y mantenerse en contacto para acciones de monitoreo y seguimiento.	Operación, Seguimiento.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					cada capacitación, sistematizar los resultados y tomar en cuenta esta información para identificar áreas de oportunidad en el contenido de las capacitaciones y/o en las dinámicas empleadas. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y distribuir entre este personal una Guía ilustrativa en donde paso a paso se indique de qué forma revisar las solicitudes y verificar el cumplimiento de los requisitos documentales para la integración de expedientes, la ruta crítica a seguir en caso de complicaciones y que contenga un apartado con las dudas más frecuentes del proceso y sus respuestas (compartiendo esta guía con los enlaces municipales). • Mantener actualizada la Guía ilustrativa conforme a los cambios y/o modificaciones que realice el programa en sus procesos operativos, socializándola con oportunidad entre el personal residente de campo y enlaces municipales. 		
5. Investigar sobre la comprensión de las ROP y si el lenguaje resulta claro para las poblaciones beneficiarias en cuanto a formas para acceder al Programa y los mecanismos disponibles para	Sin recomendación.						

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Preguntas	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
retroalimentación.							
6. Identificar el alcance y cobertura del programa de las diferentes regiones del estado.	<p>R8. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo georreferenciado para medir la cobertura del programa, identificando las regiones con mayor y menor acceso a los apoyos y recursos distribuidos.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio</p>	2	Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para regular los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.	<p>ASM8. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo georreferenciado para medir la cobertura del programa, identificando las regiones con mayor y menor acceso a los apoyos y recursos distribuidos.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la SDR a través de las áreas de estadística y análisis de la información, pueda crear un sistema georreferenciado que registre los apoyos otorgados, desglosados por componente y modalidad, así como por municipio y localidad. • Capacitar al personal residente y a los enlaces municipales, con miras a poder generar los datos que alimenten la base de datos. • Realizar el diagnóstico correspondiente, de manera regional y periódica, para identificar brechas en la cobertura. • Vincular estos datos y diagnósticos resultantes con las estrategias de difusión específicas para atender las regiones del Estado. 	El programa cuenta con una herramienta que permite analizar la cobertura territorial de los apoyos, identificando brechas en la distribución de los apoyos.	Planeación, Operación
6. Identificar el alcance y cobertura del programa de las diferentes regiones del estado.	<p>R9. Formalizar la descentralización de las ventanillas para recepción de solicitudes en las presidencias municipales, en complemento del sistema centralizado actual con herramientas digitales y acceso físico en localidades remotas.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto</p>	2	<p>Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural</p> <p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p>	<p>ASM9. Centralización de las ventanillas de recepción en la capital del Estado, lo que limita el acceso de los beneficiarios de municipios lejanos y zonas rurales dispersas.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que se establezcan ventanillas físicas en municipios estratégicos para la recepción de solicitudes de este y otros programas de la SDR. • Diseñar una plataforma digital accesible para envío y seguimiento de procesos de entrega de documentación e información de avances. • Generar acuerdos con los gobiernos municipales para asegurar recursos logísticos y personal capacitado para la ejecución de las actividades correspondientes. 	El PFAVA mejora en la accesibilidad y participación de las poblaciones objetivo al eliminar las barreras logísticas para participar en las distintas convocatorias y modalidades.	Planeación, Operación
7. Identificar los medios utilizados en la estrategia de	R10. Diversificar los medios de comunicación oficiales del programa. Se sugiere el uso de medios digitales	2	Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de	ASM10. Diversificar los medios de comunicación oficiales del programa. Se sugiere el uso de medios	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección de Agronegocios, en coordinación con el área de Comunicación Social, pueden diseñar estrategias de difusión 	El programa tiene una mayor cobertura y	Planeación, Operación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
cobertura y la pertinencia de los mismos.	(página web, redes sociales), como tradicionales (radio, perifoneo, carteles, tríptico). Estos se pueden ajustar a las condiciones locales y/o regionales. Tiempo estimado para su realización: Corto Plazo. Nivel de prioridad: Medio.		Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.	digitales (página web, redes sociales), como tradicionales (radio, perifoneo, carteles, tríptico). Estos se pueden ajustar a las condiciones locales y/o regionales. Tiempo estimado para su realización: Corto Plazo. Nivel de prioridad: Medio.	diferenciadas por región y basadas en diagnósticos localizados de acceso a medios de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> Se pueden incluir medios tradicionales como anuncios en la radio, el perifoneo y el uso de medios impresos como carteles, trípticos y lonas. Fortalecer la difusión en redes sociales y grupos de WhatsApp, bajo una estandarización de mensajes y de amplio alcance, especialmente entre pequeños productores de valor agregado del sector rural. 	acceso equitativo a la información del PFAVA, por lo que se garantiza que las comunidades rurales y remotas también puedan participar en las convocatorias.	
7. Identificar los medios utilizados en la estrategia de cobertura y la pertinencia de los mismos.	R11. Establecer un sistema de monitoreo de impacto de los medios de comunicación utilizados, con indicadores específicos que permitan evaluar la pertinencia y el alcance de las estrategias implementadas. Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo. Nivel de prioridad: Bajo.	2	Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para regular los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.	ASM11. Establecer un sistema de monitoreo de impacto de los medios de comunicación utilizados, con indicadores específicos que permitan evaluar la pertinencia y el alcance de las estrategias implementadas. Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo. Nivel de prioridad: Bajo.	<ul style="list-style-type: none"> Que el área de Agronegocios diseñe y aplique un sistema de monitoreo del PFAVA con indicadores específicos como: número de beneficiarios alcanzados por medio de comunicación, tiempo de respuesta en cada canal y retroalimentación sobre accesibilidad percibida. Capacitar al personal responsable en el manejo y análisis de datos de monitoreo. Generar reportes periódicos sobre los resultados de las estrategias de difusión. Incorporar los aprendizajes del monitoreo de difusión en el diseño de las estrategias de comunicación a futuro. 	El programa cuenta con información precisa para optimizar sus estrategias de difusión, para incrementar la efectividad de los medios utilizados para llegar a toda la población objetivo.	Evaluación.
8. Valorar si la difusión se hace de manera oportuna para que las poblaciones potenciales tengan la	R12. Diseñar e implementar un calendario de difusión ajustado que contemple las necesidades y realidades de las comunidades rurales genera demoras en la recepción de información	2	Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural	ASM12. Diseñar e implementar un calendario de difusión ajustado que contemple las necesidades y realidades de las comunidades rurales genera demoras en la recepción de información	<ul style="list-style-type: none"> Crear un calendario oficial de difusión que contemple un margen de al menos dos meses de anticipación respecto de las fechas límite del cierre de las convocatorias. Fortalecer la articulación con los residentes y enlaces municipales para distribuir la 	La oportunidad en el acceso al programa se mejora, pues las poblaciones objetivo reciben la	Planeación, Operación

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
información con tiempo para participar en las convocatorias.	por parte de la población objetivo, lo que reduce sus posibilidades de participación en tiempo y forma. Tiempo estimado: Corto plazo. Nivel de prioridad: Medio.			por parte de la población objetivo, lo que reduce sus posibilidades de participación en tiempo y forma. Tiempo estimado: Corto plazo. Nivel de prioridad: Medio.	información en tiempo real a través de reuniones locales y otros medios ya señalados con anterioridad. <ul style="list-style-type: none"> Tratar de asegurar que la información esté disponible simultáneamente en medios digitales y tradicionales. Que se analicen los resultados de la difusión para verificar que todas las regiones del estado reciban la información en los mismos plazos. 	información de manera oportuna, lo que les facilita su preparación para participar en los distintos componentes de las convocatorias.	
9. Impacto (efectos/resultados) en los beneficiarios derivados del programa en términos económicos, productividad, comercialización, competitividad, entre otros.	R13. Elaborar y aplicar un Formato de medición de impactos diferenciado para cada componente del programa, que en lo general se pueda aplicar para todo el componente aún con las particularidades que cada proyecto tenga, pero tomando en cuenta el tiempo de maduración de los proyectos, con el objetivo de cuantificar y caracterizar los impactos logrados por el programa en todos sus componentes y modalidades de apoyo para fortalecer el modelo de Gestión por Resultados. Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo. Nivel de prioridad: Alto. Alcance: Institucional.	3	Ley de Planeación del Estado de Chihuahua. Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.	ASM13. Elaborar y aplicar un Formato de medición de impactos diferenciado para cada componente del programa, que en lo general se pueda aplicar para todo el componente aún con las particularidades que cada proyecto tenga, pero tomando en cuenta el tiempo de maduración de los proyectos, con el objetivo de cuantificar y caracterizar los impactos logrados por el programa en todos sus componentes y modalidades de apoyo para fortalecer el modelo de Gestión por Resultados. Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo. Nivel de prioridad: Alto. Alcance: Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación diseñe un Formato para medición de impactos, en un trabajo colaborativo en el que participen todas las áreas técnicas relacionadas con el programa, pudiéndose también asesorar y retroalimentar de los principales organismos del sector, procurando que en lo general se recoja información útil y práctica que permita identificar y medir los cambios generados por el programa en las poblaciones beneficiarias. Como mínimo, pero no de forma limitativa se sugiere que el formato recabe la siguiente información que deberá revisarse, ajustarse y complementarse por el programa. Para el COI Eventos: número de nuevas relaciones comerciales generadas, número de contratos cerrados, número de nuevos puntos de ventas abiertos, crecimiento en ventas, etc. 	El programa cuantifica y caracteriza los impactos que logra en todos sus componentes y modalidades de apoyo en términos económicos, productivos, de comercialización, valor agregado, etc. de sus poblaciones beneficiarias, fortaleciendo el modelo de Gestión por Resultados de la APE.	Evaluación, Rendición de cuentas.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<ul style="list-style-type: none"> • Para el C02 Estudios y/o diagnósticos: aumento en la comercialización de productos y aumento del valor agregado. • Para el C03 Mecanismos de inteligencia comercial y desarrollo de capacidades: aumento en la comercialización de productos y aumento del valor agregado. • Para el C04 Proyectos de agronegocios: medición del valor agregado del producto (si la estimación inicial presentada en el proyecto fue más alta, menor o se quedó igual), crecimiento en ventas, % en aumento de utilidades, incursión en nuevos mercados, cuáles y si logró exportar, número de vinculaciones a otras cadenas de valor, si la empresa logró certificarse, número de acreditaciones logradas, etc. • Para el C04 Proyectos para el mejoramiento de rastros: aumento en la capacidad de matanza diaria del rastro, medición de la mejora en la inocuidad sanitaria, aumento en la comercialización, variación de los ingresos municipales recibidos por este concepto, etc. • Aplicar los formatos para cada uno de los cuatro componentes y modalidades del programa satisfaciendo la demanda de información. • Sistematizar los resultados y elaborar un Informe Ejecutivo Anual de los Impactos generados por el programa. • Presentar dicho Informe ante el Comité Técnico del programa al cierre del ejercicio fiscal como una buena práctica que abona a la 		

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					transparencia y rendición de cuentas. <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la consistencia de la información reportada por el programa para el cierre del ejercicio fiscal correspondiente, entre el Informe de Gobierno y el Informe Ejecutivo Anual de los Impactos generados por el PFAVA. 		
9. Impacto (efectos/resultados) en los beneficiarios derivados del programa en términos económicos, productividad, comercialización, competitividad, entre otros.	R14. Hacer las adecuaciones necesarias para que la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2025 contenga un indicador de resultados a nivel de fin o propósito, sugiriéndose: <i>Porcentaje de personas productoras agroindustriales que mejoran la comercialización de sus productos y/o Porcentaje de personas productoras agroindustriales que aumentan su valor agregado.</i> Tiempo estimado para su realización: Corto plazo. Nivel de prioridad: Alto. Alcance: Institucional.	3	Ley de Planeación del Estado de Chihuahua. Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.	ASM14. Hacer las adecuaciones necesarias para que la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2025 contenga un indicador de resultados a nivel de fin o propósito, sugiriéndose: <i>Porcentaje de personas productoras agroindustriales que mejoran la comercialización de sus productos y/o Porcentaje de personas productoras agroindustriales que aumentan su valor agregado.</i> Tiempo estimado para su realización: Corto plazo. Nivel de prioridad: Alto. Alcance: Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación realice las adecuaciones necesarias para incorporar el o los indicadores sugeridos en la MIR del programa. Identificar y seleccionar el nivel idóneo en el que se colocará el o los indicadores sugeridos (fin o propósito) Establecer metas progresivas, factibles pero no laxas, tomando como línea base los <i>Resultados de la Encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria del Programa</i>, realizada motivo de la presente evaluación participativa. Elaborar y completar las fichas técnicas de los indicadores, asegurando su correcto método de cálculo, variables, medios de verificación, clasificación, dimensión, frecuencia de medición y características. Hacer las adecuaciones necesarias en los documentos normativos y programáticos que corresponda. Mantener una actitud de trabajo crítica y objetiva que permita la evaluación frecuente de los indicadores 	El diseño y planeación del programa está orientado a medir impactos dado que su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cuenta con indicadores de resultados, mediante los cuales se puede valorar el impacto que generan los apoyos entregados por el programa en la disminución del problema público de su población objetivo.	Planeación, Evaluación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					de resultados y su proceso de institucionalización.		
10. Indagar sobre incremento de ventas, mayores márgenes de ganancia, los cierres de contratos, que, si estos programas son replicables, el incremento de empleos bien pagados.	<p>R15. Continuar generando alianzas estratégicas con organismos del sector y organizaciones y uniones de personas productoras líderes del gremio, para mejorar los insumos estadísticos del programa que permitan cuantificar con mayor exactitud el número de personas productoras del sector primario y agroindustrial en la entidad, obtener datos sobre el valor agregado que generan, conocer los contextos de comercialización en los que desarrollan su actividad, etc., con el objetivo de fortalecer su planeación estratégica con alcances también en la medición de sus impactos.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Intergubernamental.</p>	3	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>ASM15. Continuar generando alianzas estratégicas con organismos del sector y organizaciones y uniones de personas productoras líderes del gremio, para mejorar los insumos estadísticos del programa que permitan cuantificar con mayor exactitud el número de personas productoras del sector primario y agroindustrial en la entidad, obtener datos sobre el valor agregado que generan, conocer los contextos de comercialización en los que desarrollan su actividad, etc., con el objetivo de fortalecer su planeación estratégica con alcances también en la medición de sus impactos.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Intergubernamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación y del Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH) identifique a los organismos del sector, organizaciones y uniones de personas productoras líderes del gremio para formalizar alianzas estratégicas y/o crear oportunidades de sinergias que fortalezcan los insumos estadísticos del programa y cubran vacíos de información. Realizar reuniones de trabajo y generar encuentros con ese fin, compartiendo agendas, proyectos y planes de trabajo entre y con organizaciones de personas productoras, centros de investigación, iniciativa privada y sociedad civil organizada. Explorar y concretar nuevos esquemas (acuerdos y/o convenios de colaboración) con organismos de gobierno del orden federal o estatal e instituciones educativas (públicas o privadas) y centros de investigación, que generen información estadística y/o cualitativa del sector en Chihuahua. Replicar las metodologías que permitan fortalecer los insumos estadísticos del programa para la toma de decisiones estratégicas. 	El programa fortalece su planeación estratégica al generar y/u obtener información estadística confiable que permite estimar con mayor exactitud el tamaño de su población potencial y objetivo, la cual sirve como insumo para identificar a las personas productoras (físicas y morales) con mayores problemas de comercialización de sus productos y otras variables importantes acerca de sus contextos.	Planeación
11. Accesibilidad del programa.	R16. Ampliar la accesibilidad al programa y agilizar la gestión de	4	Disposiciones Específicas para la Elaboración de las	ASM16. Ampliar la accesibilidad al programa y agilizar la gestión de	<ul style="list-style-type: none"> Que la SDR implemente un modelo de módulos móviles para que visiten comunidades 	El programa incrementa la	Planeación, Operación y Evaluación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
<p>12. Tiempo para resolución de trámites.</p> <p>20. Posible participación de enlaces municipales en la revisión de documentación para que puedan identificar la documentación faltante antes de que se trasladen a hacer la entrega.</p>	<p>trámites en comunidades remotas y/o con menor infraestructura.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>		<p>Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p> <p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>trámites en comunidades remotas y/o con menor infraestructura.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	<p>rurales durante el periodo en que se encuentren abiertas las convocatorias, con el fin de:</p> <p>A) Facilitar el acceso a la información y trámites del PFAVA y otros programas.</p> <p>B) Brindar la información, el material y la capacitación al personal itinerante para que logren brindar asistencia técnica y operativa a los solicitantes en tiempo real.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de gestión por resultados con indicadores de tiempos de respuesta, en el que se recomienda definir indicadores clave, para lo cual, es importante trabajar con la Dirección de Planeación para establecer indicadores específicos como el promedio de días en resolución de trámites y el porcentaje de trámites resueltos en el tiempo estimado. • Incluir a los enlaces municipales en la validación documental para evitar traslados innecesarios de algunas personas beneficiarias o solicitantes de apoyos. • Capacitar a los enlaces municipales en la revisión documental estandarizada. • Crear un protocolo de seguimiento para la gestión de trámites y la atención de dudas de los beneficiarios en las distintas regiones del Estado. 	<p>accesibilidad a la información y trámites en comunidades rurales y de difícil acceso. Se reducen los tiempos administrativos mediante un monitoreo eficiente de los trámites y el fortalecimiento de los enlaces municipales en la descentralización del programa.</p>	
<p>13. Pertinencia de los medios de entrega.</p> <p>14. Pertinencia de los</p>	<p>R17. Flexibilizar la entrega de apoyos y simplificar los documentos administrativos.</p>	4	<p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas</p>	<p>ASM17. Flexibilizar la entrega de apoyos y simplificar los documentos administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Agronegocios, en conjunto con personal de la Secretaría de Hacienda correspondiente, evalúen la viabilidad de un sistema híbrido de entrega 	<p>El programa cuenta con mayor flexibilidad en la recepción de</p>	<p>Planeación, Operación y Evaluación.</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
<p>formatos para los usuarios.</p> <p>15. Pertinencia de los documentos de comprobación (facturas, reportes, fotografías, etc.)</p>	<p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>		<p>Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	<p>que incluya transferencias, pagos directos a proveedores y adelantos a determinados beneficiarios, con las siguientes sugerencias:</p> <p>A) Que se diseñen protocolos para garantizar la transparencia en las modalidades de entrega, adaptados a cada componente del programa.</p> <p>B) Identificar a las y los beneficiarios que requieran modalidades más flexibles mediante encuestas iniciales.</p> <p>C) Formalizar acuerdos con proveedores clave del sector para establecer pagos directos en los términos del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los formatos administrativos del programa para que sean más accesibles y comprensibles. • Que se diseñen versiones físicas y digitales adaptadas a diferentes contextos. • Realizar talleres de apoyo de residentes y enlaces municipales para orientar a los beneficiarios en el uso de los diferentes formatos. • Que la Dirección de Planeación, de la mano de Agronegocios, diseñen un instrumento de evaluación para medir la utilidad y claridad de los documentos de comprobación para: <p>A) Recabar información de los beneficiarios a través de encuestas para identificar problemáticas en los documentos de comprobación.</p> <p>B) Analizar los resultados e integrar un informe con recomendaciones específicas para ajustar los formatos y</p> 	<p>apoyos, lo que garantiza que las modalidades de pago se ajusten a la realidad de los beneficiarios, así como mayor claridad en los trámites para reducir errores en la documentación.</p>	

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Preguntas	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					requerimientos de comprobación.		
<p>16. Pertinencia de los tiempos para entregar la comprobación, énfasis en la claridad en el proceso de trámites, fases del programa, pertinencia de la comprobación de proyectos, pertinencia del lenguaje, la inclusión en el proceso.</p> <p>19. Verificación de los proyectos presentados por las y los productores.</p>	<p>R18. Alinear los plazos de comprobación con las dinámicas productivas y/o comerciales y mejorar el seguimiento de los apoyos otorgados.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	4	Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.	<p>ASM18. Alinear los plazos de comprobación con las dinámicas productivas y/o comerciales y mejorar el seguimiento de los apoyos otorgados.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y ajustar los plazos de comprobación en las Reglas de Operación para que sean más acordes a las necesidades y contextos productivos y comerciales de los beneficiarios. Incluir un anexo en las Reglas de operación con ejemplos o casos prácticos que sirvan como material didáctico para los beneficiarios, mostrando cómo realizar la comprobación correctamente, principalmente para el CO4. Implementar un sistema de verificación que permita medir tanto la adquisición de maquinaria o equipo, como el cumplimiento de los objetivos de los apoyos del PFAVA en cada componente. Desarrollar un mecanismo de seguimiento diferenciado según el tipo de persona beneficiaria y la naturaleza de cada proyecto. Definir criterios para extender plazos en casos justificados sin afectar la rendición de cuentas del programa. 	El programa cuenta con mayor viabilidad en la entrega de comprobaciones, lo que permite que los beneficiarios puedan cumplir con los requisitos, bajo una evaluación más precisa del impacto de los apoyos para generar beneficios reales.	Planeación, Operación, Evaluación.
<p>17. Pertinencia del lenguaje (ciudadano) en las ROP y en los demás formatos utilizados por el programa.</p> <p>20. Posible participación de enlaces municipales en la revisión</p>	<p>R19. Optimizar la claridad de la información del programa a través de un lenguaje ciudadano y fortalecer la orientación a los beneficiarios.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p>	4	<p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal</p>	<p>ASM19. Optimizar la claridad de la información del programa y fortalecer la orientación a los beneficiarios.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formar un equipo técnico interdisciplinario que incluya especialistas en comunicación y lenguaje, junto con representantes de la población beneficiaria y el funcionariado, para identificar áreas de mejora en el lenguaje de las ROP y formatos respectivos. Implementar un sistema de orientación y capacitación para beneficiarios en la comprensión de los procesos y los trámites. 	El PFAVA mejora en la comprensión de los requisitos del programa, lo que reduce la tasa de errores en las solicitudes, así como una optimización	Planeación, Operación

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
de documentación para que puedan identificar la documentación faltante antes de que se trasladen a hacer la entrega.			para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación		<ul style="list-style-type: none"> Formalizar la participación de enlaces municipales para el apoyo a población objetivo y beneficiaria para el apoyo en el llenado de las solicitudes. Desarrollar e implementar, junto con el área de Comunicación Social, materiales explicativos (infografías, videos, guías de usuario) accesibles a los diversos niveles de alfabetización en las regiones del Estado. 	del proceso de inscripción mediante asistencia personalizada en los municipios.	
<p>18. Disponibilidad de información acerca de la cobertura del programa (usuarios apoyados).</p> <p>19. Verificación de los proyectos presentados por las y los productores.</p>	<p>R20. Desarrollar un sistema de consulta y seguimiento en línea, sobre la cobertura y verificación de los apoyos otorgados.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	4	<p>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua</p> <p>Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural</p> <p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua</p>	<p>ASM20. Desarrollar un sistema de consulta y seguimiento en línea, sobre la cobertura y verificación de los apoyos otorgados.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar, junto con el área de Tecnologías de la Información, una plataforma digital alojada en el portal oficial de la SDR, que permita visualizar la cobertura y distribución de apoyos, desagregada por región, componente y modalidad. Establecer un protocolo para actualizar regularmente la información en la plataforma, designando un responsable permanente para alimentar la información del programa. Incluir herramientas de consulta para personas beneficiarias y actores interesados, para asegurar la transparencia en la asignación de recursos. Presentar informes regulares sobre cobertura y distribución, con la finalidad de analizar la existencia de inequidades regionales en la distribución de los apoyos en los distintos componentes. Vincular la plataforma con un sistema de reportes de ejecución de los proyectos apoyados y su estado actualizado constantemente, para darles seguimiento. 	El programa logra una mayor transparencia en la asignación de apoyos, permitiendo el acceso a la información detallada sobre la distribución de los recursos y un mayor seguimiento de los apoyos otorgados, con una supervisión más estructurada sobre la ejecución de los proyectos.	Planeación, Evaluación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
22. Mecanismos utilizados para el seguimiento de los objetivos.	<p>R21: Hacer uso del sistema integral de monitoreo y evaluación que permita el seguimiento en tiempo real de los objetivos del programa, con indicadores claros y actualizables para cada componente.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Medio.</p>	5	<p>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>ASM21: Hacer uso del sistema integral de monitoreo y evaluación que permita el seguimiento en tiempo real de los objetivos del programa, con indicadores claros y actualizables para cada componente.</p> <p>Tiempo Estimado Para Su Realización: Largo Plazo.</p> <p>Nivel De Prioridad: Medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Planeación, en conjunto con la Dirección de Evaluación desarrollen un sistema de monitoreo de objetivos del programa. • Diseñar una Matriz de indicadores para Resultados (MIR) específica para cada componente y modalidad del programa. • Brindar capacitaciones para el personal técnico y operativo en el uso del sistema de monitoreo y evaluación. • Incorporar un módulo de retroalimentación en el sistema para registrar observaciones de los beneficiarios y residentes de campo. • Brindar informes periódicos con los avances en el cumplimiento de los objetivos. 	El programa contará con un sistema dinámico y accesible que facilite el seguimiento en tiempo real de los objetivos, para mejorar la toma de decisiones y la rendición de cuentas.	Evaluación.
23. Razones por las que los proyectos no subsisten.	<p>R22: Diseñar un programa piloto de asesoría productiva en el que tanto funcionarios y beneficiarios experimentados actúen como guías de la población objetivo, interesada en participar del PFAVA, compartiendo estrategias prácticas para garantizar la sostenibilidad de los proyectos apoyados.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p>	5	Lineamientos Generales de la Administración Pública del Estado de Chihuahua.	<p>ASM22: Diseñar un programa piloto de asesoría productiva en el que tanto funcionarios y beneficiarios experimentados actúen como guías de la población objetivo, interesada en participar del PFAVA, compartiendo estrategias prácticas para garantizar la sostenibilidad de los proyectos apoyados.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que el funcionariado público relacionado y con experiencia en el PFAVA organice el sistema piloto de asesorías para la población objetivo. • Identificar y reclutar productores experimentados y exitosos que participen de las asesorías. • Diseñar un esquema de asesorías con sesiones periódicas en formato presencial o virtual. • Brindar capacitación a los asesores para estandarizar criterios de apoyo y fortalecer sus habilidades pedagógicas. • Realizar reuniones grupales e individuales para compartir experiencias y resolver dudas. • Documentar los aprendizajes y ajustes realizados durante el programa piloto para su 	El PFAVA cuenta con una red de asesoría que facilita el aprendizaje teórico y práctico entre beneficiarios, lo cual fortalece las capacidades para la implementación efectiva y sostenible de los proyectos presentados.	Planeación

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Preguntas	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					posible aplicación en fases posteriores.		
24. Rescatar las buenas y malas prácticas para el futuro.	<p>R23: Crear un comité multidisciplinario que, al finalizar cada ejercicio fiscal, evalúe y documente las prácticas exitosas y los desafíos encontrados durante la implementación del programa.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Bajo.</p>	5	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>ASM23: Crear un comité multidisciplinario que, al finalizar cada ejercicio fiscal, evalúe y documente las prácticas exitosas y los desafíos encontrados durante la implementación del programa.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Bajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conformar un comité con representantes de la Dirección de Planeación, Agronegocios y beneficiarios del programa, así como la posibilidad de incluir especialistas externos. Realizar reuniones trimestrales para recopilar y evaluar información sobre prácticas relevantes. Diseñar un formato para el informe anual de prácticas identificadas, con un análisis de impacto y recomendaciones específicas. Difundir los resultados del informe entre el personal del programa y los actores clave para su consideración en futuros ejercicios. 	El programa dispone de un proceso formal y continuo para evaluar, documentar y compartir prácticas positivas y negativas, con lo que se asegura una mayor eficacia en la toma de decisiones y en la adaptación a nuevos contextos.	Planeación, Evaluación.
25. Efectividad de los apoyos y/o modalidades para atender las necesidades de pequeños, medianos y grandes productores, así como las características de distintas zonas del estado de Chihuahua y sistemas-producto.	<p>R24: Implementar un sistema de priorización basado en categorías específicas por tamaño de productor, región y sistema-producto para optimizar la asignación de apoyos, considerando su impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Bajo.</p>	5	<p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>ASM24: Implementar un sistema de priorización basado en categorías específicas por tamaño de productor, región y sistema-producto para optimizar la asignación de apoyos, considerando su impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Bajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que se definan las categorías de priorización basadas en el impacto potencial de los apoyos, tomando en cuenta criterios como ingresos, capacidad productiva, ubicación geográfica, tipo de sistema-producto y nivel de vulnerabilidad. Que el personal técnico reciba capacitación para la implementación de las categorías y en la identificación de proyectos con mayor potencial de impacto. Ajustar las Reglas de Operación y los procesos de selección del programa para reflejar estas categorías de priorización. Diseñar un sistema que permita registrar, evaluar y dar seguimiento a las solicitudes, para poder asignar un nivel de 	El programa cuenta con un sistema que prioriza la asignación de los recursos de manera más eficiente y equitativa, maximizando el impacto en productores vulnerables y en regiones con mayor necesidad del Estado.	Planeación, Operación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Preguntas	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					prioridad con base en las categorías establecidas.		
26. Identificación de aspectos explícitos que reflejen la incorporación de la perspectiva de género en los criterios de elegibilidad correspondientes a cada uno de los cuatro componentes del Programa.	<p>R25. Incorporar en las Reglas de operación y en el documento Diagnóstico los ajustes señalados y los cambios propuestos del análisis realizado en esta evaluación participativa, para que los puntos que actualmente no se cumplen y los que se cumplen parcialmente de los Lineamientos, sean solventados satisfactoriamente.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Interinstitucional.</p>	6	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.</p> <p>Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p> <p>Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.</p>	<p>ASM25. Incorporar en las Reglas de operación y en el documento Diagnóstico los ajustes señalados y los cambios propuestos del análisis realizado en esta evaluación participativa, para que los puntos que actualmente no se cumplen y los que se cumplen parcialmente de los Lineamientos, sean solventados satisfactoriamente.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Interinstitucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación y de la Unidad de Igualdad de Género realicen los siguientes ajustes en las ROP, el documento Diagnóstico y la MIR del programa. • a) Que en la definición del problema público se identifiquen las brechas de género que existen entre las mujeres y los hombres del sector; • b) Que los padrones de beneficiarios de los 4 componentes se desagreguen por sexo y edad en formato de datos abiertos y que se asegure la consistencia de la base de datos; • c) Que desde la lógica de intervención del programa se incorpore la PEG; • d) Que se atiendan los mandatos y recomendaciones internacionales en la materia; • e) Que todas las metas programadas en su MIR sean progresivas, especialmente a nivel de fin y propósito; • f) Que se brinde atención diferenciada por género incorporando en los criterios de elegibilidad un orden de prelación relativo al género y/o que en la cédula de dictamen técnico se asigne un criterio y puntaje para mujeres; • g) Que se transversalice la PEG en todas las etapas del ciclo presupuestario del programa, dando acompañamiento técnico con educación 	El programa incorpora de manera integral y satisfactoria la perspectiva de género, fundamentándola desde su diseño y planeación, con alcances también en el seguimiento, conforme a lo establecido en su normatividad.	Planeación, Programación, Presupuestación, Operación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<p>financiera y seguimiento a las mujeres beneficiarias de los proyectos de agronegocios durante toda la etapa de implementación de sus proyectos productivos, para que no solo sea la entrega del apoyo, sino que por medio del acompañamiento se contribuya a fortalecer su empoderamiento económico al aumentar las probabilidades de que sus proyectos se sostengan en el tiempo y sus unidades económicas crezcan;</p> <ul style="list-style-type: none"> • h) Que se promuevan más acciones afirmativas haciendo el ajuste en la sintaxis de la preferencia a las mujeres y que se contemple dar prioridad a las mujeres de los municipios con alerta de violencia de género en el Estado (Chihuahua, Cuauhtémoc, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del Parral y Juárez) y dar prioridad a mujeres indígenas y/o pertenecientes a pueblos originarios; • i) Que el programa haga explícito en sus documentos normativos e institucionales de qué forma se alinea al Programa Institucional del ICHMUJERES 2022-2027 y, • j) Que en la MIR se incorpore cuando menos un indicador de género. • Enviar para visto bueno, retroalimentación y/o validación dichos ajustes al Instituto Chihuahuense de las Mujeres y a la Secretaría de Hacienda. • Valorar y en su caso incorporar a los documentos revisados las retroalimentaciones que 		

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					realicen el Instituto Chihuahuense de las Mujeres y la Secretaría de Hacienda. <ul style="list-style-type: none"> Publicar las reglas de operación fortalecidas en la página oficial de la Secretaría. 		
27. Reconocimiento de factores que facilitan u obstaculizan la participación de las mujeres en los procesos de difusión, recepción y validación de documentación, entrega de apoyos, participación en la contraloría sociales y requisitos de comprobación.	R26. Elaborar un diagnóstico participativo con perspectiva de género por medio de técnicas cualitativas donde participen mujeres beneficiarias pero principalmente mujeres no beneficiarias del programa pero que forman parte de la población objetivo, para identificar los obstáculos y barreras que afectan de manera diferenciada a las mujeres chihuahuenses productoras en razón de su edad, origen étnico, condición social, etc. de los hombres chihuahuenses productores del sector rural con actividades en el sector primario y agroindustrial, para incursionar y mantenerse en los agronegocios. Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo. Nivel de prioridad: Medio. Alcance: Institucional.	6	Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua. Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.	ASM26. Elaborar un diagnóstico participativo con perspectiva de género por medio de técnicas cualitativas donde participen mujeres beneficiarias pero principalmente mujeres no beneficiarias del programa pero que forman parte de la población objetivo, para identificar los obstáculos y barreras que afectan de manera diferenciada a las mujeres chihuahuenses productoras en razón de su edad, origen étnico, condición social, etc. de los hombres chihuahuenses productores del sector rural con actividades en el sector primario y agroindustrial, para incursionar y mantenerse en los agronegocios. Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo. Nivel de prioridad: Medio. Alcance: Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Que la Dirección de Agronegocios con acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación incorpore al documento Diagnóstico del programa contenidos que sean producto de la realización de trabajo de campo con mujeres. Seleccionar la técnica cualitativa que con base en los recursos humanos y financieros disponibles sea factible de utilizar: grupos focales, talleres, entrevistas grupales u otra técnica que el programa determine. Diseñar el instrumento de recolección (guía de tópicos, guion de entrevista, etc.) que permita obtener información para conocer y caracterizar las trayectorias domésticas y laborales de las mujeres en el sector primario y la agroindustria, y su aportación en la generación de valor agregado, identificando barreras u obstáculos personales, sociales, institucionales y de contexto que condicionan su participación en el programa. Convocar a mujeres chihuahuenses productoras del sector rural con actividades en el sector primario y agroindustrial beneficiarias del programa para participar en la técnica seleccionada. 	El programa identifica los factores personales, sociales, institucionales y de contexto que condicionan la permanencia de las mujeres en las actividades productivas del sector primario y agroindustrial, y los utiliza como insumos para implementar estrategias que facilitan la participación de las mujeres en los cuatro componentes del programa.	Planeación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a mujeres chihuahuenses productoras del sector rural con actividades en el sector primario y/o agroindustrial no beneficiarias del programa pero que forman parte de la población potencial u objetivo del programa a participar en la técnica seleccionada. • Llevar a cabo la realización de la técnica de investigación seleccionada y comparar los resultados obtenidos en las mujeres que son beneficiarias de programa y en la mujeres no beneficiarias del programa. • A partir del reconocimiento de los factores que obstaculizan la participación de las mujeres en el programa, diseñar estrategias para facilitar la participación de las mujeres en los cuatro componentes del programa, con énfasis en los proyectos de agronegocios. • Incorporar los hallazgos obtenidos en el documento Diagnóstico del programa y hacer las adecuaciones necesarias en otros documentos normativos y programáticos que corresponda (Reglas de operación, convocatorias, MIR, POA, etc.). • Publicar el documento Diagnóstico fortalecido en la página oficial de la Secretaría. 		
28. Diseño de la intervención pública y el uso de resultados para mejora continua o retroalimentación en la	R27.Fortalecer a la Unidad de Igualdad de Género (UIG) de la SDR con el objetivo de que la UIG tenga las facultades para transversalizar e institucionalizar la PEG en los programas presupuestarios de la SDR,	6	Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua. Reglamento Interior de la	ASM27. Fortalecer a la Unidad de Igualdad de Género (UIG) de la SDR con el objetivo de que la UIG tenga las facultades para transversalizar e institucionalizar la PEG en los programas presupuestarios de la SDR,	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Subsecretaría de Desarrollo Rural nombre a una persona responsable para que con el acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación y de la Dirección Jurídica se realicen las siguientes adecuaciones: 	La Secretaría de Desarrollo Rural cuenta con una Unidad de Igualdad de Género fortalecida	Planeación, Programación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
<p>aplicación de la perspectiva de género.</p>	<p>gane especialización en la temática y contribuya a impulsar cambios significativos en el PFAVA tomando en cuenta la Perspectiva de Género.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Interinstitucional.</p>		<p>Secretaría de Desarrollo Rural.</p> <p>Manual de Organización de la Secretaría de Desarrollo Rural.</p>	<p>gane especialización en la temática y contribuya a impulsar cambios significativos en el PFAVA tomando en cuenta la Perspectiva de Género.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Mediano plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Interinstitucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • a) Que la UIG de la Secretaría forme parte de la estructura orgánica de la SDR y tenga la plantilla que necesita para operar de manera óptima y consolidar sus tres áreas técnicas: Cultura institucional, Seguimiento, evaluación y estadística, y Política pública; • b) Que en el Manual de Organización de la SDR se incluya a la Unidad en el organigrama, se defina el puesto, autoridad a la que se adscribe (preferentemente que dependa de la Persona Titular de la Secretaría o de la Persona Titular de la Subsecretaría) y sus funciones generales y específicas conforme a los ajustes que primero deben hacerse en el Reglamento Interior de la SDR que actualmente no establece sus facultades ni atribuciones; • c) Que la persona al frente de la Unidad elabore y presente el Plan de trabajo anual para la atención exclusiva de los asuntos de la Unidad y no realice funciones ajenas que comprometan el buen desempeño de sus funciones; • d) Que se implemente un programa de capacitación para que todas las personas integrantes de la Unidad adquieran los conocimientos que les permitan coadyuvar a incorporar la perspectiva de género en el diseño y planeación de los programas presupuestarios de la Secretaría, y, • e) Que se revise el sistema de incentivos para identificar las causas de la alta rotación del personal. 	<p>que aumenta su especialización, alcance y contribución efectiva en la toma de decisiones para incorporar la PEG al programa en la etapa de diseño y planeación, conforme a la normatividad estatal establecida.</p>	

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					<ul style="list-style-type: none"> • Enviar para retroalimentación dichos ajustes al Instituto Chihuahuense de las Mujeres y a la Secretaría de Hacienda. • Valorar y en su caso incorporar a los documentos revisados las recomendaciones que realicen el Instituto Chihuahuense de las Mujeres y la Secretaría de Hacienda. • Hacer las publicaciones/actualizaciones respectivas de los documentos revisados en la página oficial de la SDR. 		
28. Diseño de la intervención pública y el uso de resultados para mejora continua o retroalimentación en la aplicación de la perspectiva de género.	<p>R28. Socializar los resultados del presente Informe de Evaluación Participativa, específicamente los hallazgos de la Pregunta 6 Equidad de Género y su análisis FODA, entre todo el personal relacionado con el programa, para fortalecer sus conocimientos del marco normativo y obligaciones contraídas en materia de perspectiva de género para el programa presupuestario, con el objetivo de implementar mecanismos de aceleramiento para la igualdad sustantiva.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	6	<p>Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p> <p>Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación.</p>	<p>ASM28. Socializar los resultados del presente Informe de Evaluación Participativa, específicamente los hallazgos de la Pregunta 6 Equidad de Género y su análisis FODA, entre todo el personal relacionado con el programa, para fortalecer sus conocimientos del marco normativo y obligaciones contraídas en materia de perspectiva de género para el programa presupuestario, con el objetivo de implementar mecanismos de aceleramiento para la igualdad sustantiva.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Planeación socialice los hallazgos de la Pregunta 6 Equidad de Género y su análisis FODA entre todo el personal que diseña, planea, programa, presupuesta, opera, da seguimiento, evalúa y rinde cuentas del programa, incluyendo a la Unidad de Igualdad de Género. • Colocar los hallazgos en un drive compartido para su conocimiento y consulta frecuente. • Dar seguimiento a la actualización de los marcos normativos internacionales, federales y estatales en materia de perspectiva de género y tomarlos en cuenta en los procesos de planeación, programación y presupuestación del PFAVA. • Consultar y en su caso retomar buenas prácticas de entidades federativas que incluyen y aplican la perspectiva de género en la elaboración de sus reglas de operación y diagnósticos de sus programas presupuestarios. 	Las y los actores estratégicos del programa conocen el marco normativo estatal y las obligaciones contraídas en materia de perspectiva de género, y en consecuencia alinean la planeación, programación y presupuestación del programa, implementando mecanismos de aceleramiento para la igualdad sustantiva.	Planeación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapas del Ciclo Presupuestario
28. Diseño de la intervención pública y el uso de resultados para mejora continua o retroalimentación en la aplicación de la perspectiva de género.	<p>R29. Promover una cultura institucional en donde se profundice de manera explícita y operable los conceptos relacionados con la PEG, entendiendo las semejanzas y diferencias entre ellos, y se sensibilice a las y los actores claves del programa para fomentar un entorno de aprendizaje que propicie la apropiación y aplicación de la perspectiva de género en todos los componentes del programa y las etapas del ciclo presupuestario.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Intergubernamental.</p>	6	<p>Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p> <p>Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p>	<p>ASM29. Promover una cultura institucional en donde se profundice de manera explícita y operable los conceptos relacionados con la PEG, entendiendo las semejanzas y diferencias entre ellos, y se sensibilice a las y los actores claves del programa para fomentar un entorno de aprendizaje que propicie la apropiación y aplicación de la perspectiva de género en todos los componentes del programa y las etapas del ciclo presupuestario.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Largo plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p> <p>Alcance: Intergubernamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la Dirección de Planeación con acompañamiento de la Unidad de Igualdad de Género y la asesoría del Instituto Chihuahuense de las Mujeres establezca un programa de capacitación para el personal que diseña y opera el programa, que incluya la comprensión y aplicación de la perspectiva de género, el entendimiento de las semejanzas y diferencias entre los principales conceptos y definiciones como equidad de oportunidades y perspectiva de género, equidad de género, acciones afirmativas, igualdad sustantiva, etc. • Impulsar la asistencia y/o participación presencial y/o virtual del personal relacionado con el programa en actividades formativas de corta duración y con dinámicas interactivas como: seminarios, conversatorios, foros y diálogos en línea, conferencias, talleres, encuentros, jornadas informativas sobre: aplicación de la PEG en el diseño de las políticas públicas, derechos humanos de las mujeres, tipos de violencia de género, brechas de género en proyectos productivos, barreras laborales de las mujeres que son madres, tenencia responsable de la tierra, necesidades de la mujer rural, nuevas masculinidades y crianzas positivas, etc. • Gestionar espacios de capacitación en perspectiva 	<p>Las y los actores claves del programa así como el personal relacionado están sensibilizados en materia de perspectiva de género y promueven una cultura institucional para la apropiación e incorporación de la PEG que facilita un adecuado tratamiento en sus documentos normativos y de planeación, que sirve como ejemplo a seguir en los otros programas presupuestarios de la Secretaría y de la APE.</p>	Planeación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapas del Ciclo Presupuestario
					<p>de género para el personal que diseña y opera el programa con instituciones públicas de distintos órdenes de gobierno, sociedad civil organizada, instituciones educativas públicas y privadas y centros de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Replicar las capacitaciones entre todo el personal relacionado con el programa estableciendo metas de corto, mediano y largo plazo. • Entregar estímulos simbólicos al personal que asista y complete el programa de capacitación y/o participe en las actividades formativas de corta duración premiando su contribución y aplicación de los conocimientos adquiridos en los documentos normativos y/o programáticos del programa. • Crear espacios virtuales para compartir e intercambiar materiales, documentos, herramientas y recursos afines a los temas de género. 		
28. Diseño de la intervención pública y el uso de resultados para mejora continua o retroalimentación en la aplicación de la perspectiva de género.	<p>R30. Articular una colaboración interinstitucional entre la Secretaría de Desarrollo Rural, la Secretaría de Hacienda y el Instituto Chihuahuense de las Mujeres para promover y asegurar la equidad con perspectiva de género en el PFAVA en todas las etapas de su ciclo presupuestario.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo.</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p>	6	<p>Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p> <p>Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.</p> <p>Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de</p>	<p>AMS30. Articular una colaboración interinstitucional entre la Secretaría de Desarrollo Rural, la Secretaría de Hacienda y el Instituto Chihuahuense de las Mujeres para promover y asegurar la equidad con perspectiva de género en el PFAVA en todas las etapas de su ciclo presupuestario.</p> <p>Tiempo estimado para su realización: Corto plazo</p> <p>Nivel de prioridad: Alto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Comité Técnico del programa instale una mesa de trabajo especial en donde se invite a participar al ICHMUJERES para definir el esquema de coordinación entre las tres instancias (SDR, SH e ICHMUJERES). • Definir, unificar y estandarizar los criterios de la colaboración interinstitucional, estableciendo roles de participación, responsabilidades, objetivos claros y alcanzables, metas, productos, cronograma de trabajo, seguimiento, etc. • Establecer como principio básico que el proceso para 	Se articula una colaboración interinstitucional efectiva entre la SDR, SH y el ICHMUJERES que permite transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género de forma permanente y sistemática	Planeación.

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
	Alcance: Interinstitucional.		Planeación, Programación y Presupuestación.	Alcance: Interinstitucional.	<p>incorporar la PEG de forma permanente y sistemática en el PFAVA, es una tarea compartida entre la SDR por conducto de la Dirección de Agronegocios con el acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación y de la Unidad de Igualdad de Género, y la vinculación y asistencia de la Secretaría de Hacienda y el Instituto Chihuahuense de las Mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designar a dos enlaces institucionales con capacidad de toma de decisiones por cada instancia participante, uno para cuestiones técnicas y otro para las gestiones administrativas que en conjunto alineen los esfuerzos de todos los equipos de trabajo hacia metas comunes. • Llevar un registro de los acuerdos aprobados en función de la etapa del ciclo presupuestario del PFAVA a la que están vinculados dichos compromisos. • Sustener reuniones regulares de seguimiento con base en el plan de trabajo elaborado y/o el esquema de colaboración acordado, utilizando plataformas digitales que faciliten la comunicación y el intercambio de información en tiempo real y del seguimiento de los acuerdos. • Fomentar prácticas que generen reconocimiento y la unidad entre las personas integrantes de los equipos, en ambientes de confianza cooperativos en los que se puedan plantear dudas y hacer propuestas. • Revisar y ajustar periódicamente los roles y 	en todas las etapas del ciclo presupuestario del PFAVA, y que sirve como ejemplo a seguir en los otros programas presupuestarios de la Secretaría y de la APE.	

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Tema de análisis	Recomendación	No. de Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
					responsabilidades con base en el avance y logro de las metas. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño de las personas designadas como enlaces institucionales para autorregular el trabajo colaborativo. 		

CONCLUSIONES

Conclusiones específicas

Dimensión I. Coherencia

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 revela una coherencia moderada entre sus objetivos, actividades y las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales y las condiciones del entorno.

- **Alineación con las necesidades de la población meta:** El programa, en general, se alinea con las necesidades de la población objetivo al brindar apoyos para la realización de eventos, estudios, diagnósticos y proyectos de agronegocios. Sin embargo, la falta de mecanismos de retroalimentación limita la capacidad del programa para adaptarse a las necesidades cambiantes de las personas físicas y morales beneficiarias. Esto se evidenció en los hallazgos, donde se concluyó que el programa carece de mecanismos formales para recibir retroalimentación.
- **Coherencia con los objetivos institucionales:** El programa contribuye al objetivo institucional de fomentar el desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial en el estado de Chihuahua. No obstante, la ausencia de indicadores de impacto dificulta la medición de su contribución específica a este objetivo. Esta observación se alinea con la conclusión sobre la falta de mecanismos para verificar el impacto significativo del apoyo.
- **Concordancia con las políticas del país:** El PFAVA 2023 se enmarca en las políticas nacionales de apoyo al desarrollo rural y la promoción de la competitividad del sector agroalimentario. Sin embargo, la centralización de los procesos en la capital del estado limita el acceso a los apoyos para la población en municipios alejados.
- **Adaptación a las condiciones del entorno:** El programa reconoce la diversidad de sistemas de producción y las características específicas de las diferentes regiones del estado. Sin embargo, la estrategia de difusión no se adapta completamente a las condiciones de conectividad en algunas zonas rurales, lo que limita su alcance.

Dimensión II. Eficiencia

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 en el estado de Chihuahua indica un nivel de eficiencia moderado en el logro de sus objetivos, considerando los recursos e insumos disponibles. Si bien se evidencia una gestión eficiente en la entrega de apoyos y el cumplimiento de metas operativas, persisten áreas de oportunidad significativas que limitan la maximización del impacto y la optimización de recursos.

- **Gestión eficiente de los recursos:** El programa ha demostrado una capacidad para administrar y ejecutar los recursos de manera eficiente, logrando superar las metas programadas en la entrega de apoyos para proyectos individuales y mejoramiento de rastros. Esto sugiere un uso responsable del presupuesto asignado y una capacidad operativa para canalizar los apoyos a los beneficiarios.
- **Limitaciones en la medición del impacto:** A pesar de la eficiencia en la gestión de recursos, la ausencia de indicadores de impacto robustos en la MIR dificulta la evaluación precisa del impacto real del programa en la mejora de la comercialización y la generación de valor agregado. La falta de un sistema de seguimiento posterior a la entrega de apoyos limita la recopilación de datos sobre la evolución de los proyectos y su contribución al desarrollo económico y social. Esta deficiencia limita la posibilidad de determinar con certeza si los recursos invertidos se traducen en resultados tangibles y sostenibles a largo plazo.
- **Áreas de oportunidad en la optimización de procesos:** El análisis de los procesos del programa revela áreas de oportunidad para optimizar la eficiencia. Se identificaron cuellos de botella en la recepción y evaluación de solicitudes, retrasos en la entrega de apoyos y dificultades en los procesos de comprobación. La centralización de los trámites en la capital del estado y la sobrecarga de trabajo del personal residente de campo son factores que impactan negativamente en la eficiencia del programa.
- **Necesidad de fortalecer la retroalimentación:** La falta de mecanismos formales para recibir retroalimentación de los beneficiarios limita la capacidad del programa para identificar áreas de mejora y ajustar sus procesos para optimizar el uso de los recursos.

Dimensión III. Impacto

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 en el estado de Chihuahua revela un impacto positivo moderado en la calidad de vida de

la población beneficiaria, pero con limitaciones en la medición y verificación de los efectos a largo plazo.

- **Impacto en el aumento de las ventas:** El programa ha logrado un impacto positivo en el aumento de las ventas de los productos de los beneficiarios. Los resultados de la encuesta telefónica indican que un 56.4% de los beneficiarios reportó un incremento en sus ventas tras recibir los apoyos del programa. Esto sugiere que el PFAVA 2023 ha contribuido a mejorar la comercialización de los productos del sector agropecuario y agroindustrial, un aspecto fundamental para el crecimiento económico y la generación de ingresos para los productores.
- **Impacto en la generación de valor agregado:** El programa ha tenido un impacto positivo en la generación de valor agregado de los productos de los beneficiarios. Un 11.5% de los beneficiarios de la encuesta telefónica reportaron una mejora en el valor agregado de sus productos. Los grupos focales también revelaron que el apoyo del programa permitió a los beneficiarios adquirir maquinaria, equipos y servicios que contribuyeron a la mejora de la calidad del producto, la eficiencia en los tiempos de producción y la reducción de impactos negativos al medio ambiente. Esto indica que el PFAVA 2023 ha impulsado la transformación de productos primarios en productos con mayor valor, un factor clave para la competitividad del sector y la mejora de los ingresos de los productores.
- **Impacto limitado en la creación de empleo formal:** A pesar de los impactos positivos en las ventas y la generación de valor agregado, la evaluación no revela un impacto significativo en la creación de empleo formal. La encuesta telefónica muestra que un 90.4% de los beneficiarios no contrató nuevo personal registrado ante el IMSS tras recibir los apoyos del programa. Esto sugiere que, si bien el programa ha contribuido a mejorar la actividad económica de los beneficiarios, el impacto en la generación de empleo formal ha sido limitado.
- **Dificultades en la medición del impacto a largo plazo:** La falta de un sistema de seguimiento posterior a la entrega de apoyos impide evaluar con precisión la sostenibilidad de los proyectos y su impacto a largo plazo en la calidad de vida de los beneficiarios. Esta limitación dificulta la medición de los efectos del programa en aspectos como la mejora de los ingresos, la seguridad alimentaria, el acceso a servicios básicos y la reducción de la pobreza.

Dimensión IV. Percepción

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 en el estado de Chihuahua revela que las poblaciones beneficiarias, en general, perciben positivamente los aspectos relevantes del programa. No obstante, la evaluación también identifica áreas de oportunidad para mejorar la comunicación, la transparencia y el alcance del programa, especialmente para aquellos sectores con menor experiencia administrativa o acceso limitado a recursos.

- **Efectividad del programa:** Los beneficiarios consideran que el programa es efectivo para impulsar el desarrollo de sus proyectos productivos. La mayoría de las personas encuestadas telefónicamente calificaron positivamente la rapidez de los trámites, la adecuación de los medios de entrega de los apoyos, la claridad de los requisitos y la pertinencia de los tiempos para la comprobación de recursos. Los testimonios recogidos en los grupos focales también destacan la utilidad de los apoyos para la adquisición de maquinaria, equipos y servicios que contribuyen a mejorar la calidad del producto, la eficiencia en los tiempos de producción y la reducción de impactos negativos al medio ambiente.
- **Relevancia del programa para sus necesidades:** Las poblaciones beneficiarias consideran que el programa es relevante para sus necesidades, percibiendo que los apoyos y modalidades ofrecidas se ajustan a sus realidades y les brindan oportunidades para mejorar su actividad productiva y aumentar sus ingresos. La encuesta telefónica revela que un 45.9% de los beneficiarios considera que el programa resolvió totalmente las necesidades de comercialización de sus productos, mientras que un 35.5% considera que las resolvió en gran medida.
- **Calidad de los apoyos proporcionados:** Los beneficiarios valoran la calidad de los apoyos proporcionados, destacando la importancia de la asistencia técnica, la orientación en el llenado de formatos y la disponibilidad del personal del programa para aclarar dudas. Las personas beneficiarias del componente C01, que recibieron apoyos para la promoción de productos agroindustriales, consideran que la participación en eventos y la exposición de sus productos les permitió generar nuevos contactos comerciales, aumentar su visibilidad en el mercado y obtener un mayor reconocimiento de la calidad de sus productos.

- **Impactos percibidos en sus vidas y comunidades:** Los beneficiarios reportan impactos positivos en sus vidas y comunidades, principalmente en términos de aumento de las ventas, mejora de la calidad del producto, generación de valor agregado, fortalecimiento de sus capacidades productivas y mayor participación en el mercado. La percepción general es que el programa ha contribuido a mejorar su calidad de vida, brindándoles oportunidades para crecer económicamente, fortalecer sus emprendimientos y contribuir al desarrollo de sus comunidades.

Áreas de oportunidad:

- **Complejidad de los trámites y formatos:** A pesar de la percepción general positiva, algunos beneficiarios, especialmente aquellos con menor experiencia administrativa o acceso limitado a recursos, encuentran dificultades en la complejidad de los trámites y formatos, la rigidez de los tiempos y la necesidad de adelantar recursos para la comprobación.
- **Dificultades en el acceso a la información:** La evaluación revela limitaciones en la estrategia de difusión del programa, lo que dificulta el acceso a la información para algunos sectores de la población objetivo. Se requiere diversificar los canales de comunicación, fortalecer la presencia del programa en el territorio y adaptar los mensajes a las características de las diferentes regiones y poblaciones.
- **Limitada participación de algunos sectores:** La evaluación sugiere que algunos sectores de la población objetivo, como pequeños productores, mujeres rurales y comunidades indígenas, enfrentan mayores barreras para acceder a los beneficios del programa. Se requiere implementar estrategias diferenciadas para garantizar la inclusión y la equidad en el acceso a los apoyos.

Dimensión V. Sostenibilidad

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 en el estado de Chihuahua indica que, si bien se han logrado avances en el aumento de las capacidades de comercialización y valor agregado de las poblaciones beneficiarias, la sostenibilidad de estos logros a largo plazo presenta áreas de oportunidad significativas.

El análisis de la sostenibilidad del PFAVA 2023 se centra en la capacidad del programa para generar impactos duraderos que continúen beneficiando a las poblaciones atendidas, incluso después de la finalización del apoyo directo.

- **Fortalezas:** El programa ha logrado fortalecer las capacidades de los beneficiarios en términos de comercialización y valor agregado. Los apoyos han permitido la adquisición de maquinaria, equipos y servicios que contribuyen a mejorar la calidad del producto, la eficiencia en los tiempos de producción y la generación de valor agregado. La participación en eventos y la exposición de productos han generado nuevos contactos comerciales y mayor visibilidad en el mercado. Estas capacidades adquiridas tienen el potencial de mantenerse en el tiempo, siempre y cuando se consoliden estrategias complementarias que garanticen su sostenibilidad.
- **Debilidades:** La evaluación revela la ausencia de un sistema de seguimiento posterior a la entrega de apoyos que permita monitorear la evolución de los proyectos y la sostenibilidad de los resultados. Esta carencia limita la capacidad del programa para identificar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de los proyectos a largo plazo, así como para medir el impacto real del programa en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.
- **Amenazas:** La dependencia del programa de la suficiencia presupuestal para la difusión de sus actividades y la asignación de apoyos representa una amenaza para la sostenibilidad de los logros. La falta de una estrategia de cobertura integral, que relacione la población objetivo con metas anuales de cobertura, dificulta la planificación a largo plazo y limita la capacidad del programa para asegurar que los apoyos lleguen a todas las regiones y sectores de manera equitativa. Además, la centralización del proceso de recepción de solicitudes en la ciudad de Chihuahua, sin mecanismos formales para la participación de enlaces municipales en la revisión de documentación, dificulta el acceso al programa para las poblaciones rurales alejadas.
- **Oportunidades:** El programa tiene la oportunidad de fortalecer su sostenibilidad a largo plazo mediante la implementación de las siguientes estrategias:
 - Establecer un sistema de seguimiento posterior a la entrega de apoyos, con indicadores específicos que permitan evaluar la evolución de los proyectos, la

sostenibilidad de los resultados y el impacto en la calidad de vida de los beneficiarios.

- Diseñar una estrategia de cobertura integral que defina metas de cobertura anual, establezca indicadores cuantificables y plantee un horizonte de acciones a mediano y largo plazo para garantizar que los apoyos lleguen a todas las regiones y sectores de manera equitativa.
- Formalizar la participación de enlaces municipales en la revisión de documentación y la difusión del programa para facilitar el acceso a las poblaciones rurales alejadas.
- Capacitar a los residentes de campo en áreas clave, como la evaluación técnica de proyectos y la elaboración de corridas financieras, para fortalecer su capacidad de acompañamiento y supervisión a los beneficiarios durante la ejecución de los proyectos.
- Diversificar los canales de comunicación y adaptar los mensajes a las características de las diferentes regiones y poblaciones para mejorar el acceso a la información.

Dimensión VI. Equidad de Género

De acuerdo con la información recabada durante el ejercicio de evaluación, el PFAVA presenta una aplicación limitada de la perspectiva de género. Si bien se observan esfuerzos por incluir a las mujeres, estos no se traducen en una incorporación integral y satisfactoria de la perspectiva de género en el diseño, la implementación, el seguimiento y monitoreo del programa.

Evidencias de una aplicación limitada de la perspectiva de género:

- **Ausencia de un análisis de género en la definición del problema público:** Ni las Reglas de Operación (ROP) ni el documento de Diagnóstico del programa consideran un análisis de género que presente las desigualdades y los tipos de inequidad que afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres en la comercialización de productos del sector primario y agroindustrial. Se desconoce, por lo tanto, si las mujeres enfrentan obstáculos específicos para participar en el programa y beneficiarse de él.

- **Incorporación superficial de la perspectiva de género en la MIR:** Si bien el programa para el ejercicio fiscal 2024 cuenta con una modalidad de apoyo dirigida a mujeres en el componente C04, este se limita a establecer un monto mayor para las mujeres sin estar asociado a un análisis de necesidades específicas por género y condición. Además, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2023 no incluye indicadores que permitan medir el impacto diferenciado del programa en hombres y mujeres, ni evaluar el avance en la reducción de las brechas de género.
- **Falta de acciones afirmativas y mecanismos de atención diferenciada:** El programa no establece acciones afirmativas para promover la participación de mujeres en situación de vulnerabilidad, como mujeres indígenas o de municipios con alerta de violencia de género. Tampoco se formalizan mecanismos de atención diferenciada para mujeres que puedan tener dificultades para acceder al programa o para cumplir con los requisitos de comprobación, como servicios de cuidado infantil o flexibilidad en los plazos.
- **Débil transversalización de la perspectiva de género:** La transversalización de la perspectiva de género implica que la PEG se integre en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas, desde la planeación hasta la evaluación y la rendición de cuentas. En el caso del PFAVA, la transversalización de la PEG es limitada, ya que se reduce a la segregación de datos por sexo sin considerar las implicaciones de género en el diseño, la implementación y el seguimiento del programa.

Con base en experiencias sobre la incorporación de la perspectiva de género en programas de desarrollo, se pueden sugerir algunas maneras de aplicarla:

Desde el punto de vista del funcionariado público:

- **Incorporar indicadores de género** en el diseño y la evaluación del programa, para monitorear la participación de mujeres y el impacto diferenciado del programa en hombres y mujeres.
- **Capacitar al personal del programa** en temas de género y desarrollo, para sensibilizarlos sobre las necesidades específicas de las mujeres y promover prácticas inclusivas para la implementación de mecanismos de aceleramiento de la igualdad sustantiva.

- **Establecer mecanismos de participación** que aseguren la voz de las mujeres en la toma de decisiones sobre el programa.

Desde el punto de vista de las poblaciones beneficiarias:

- **Facilitar el acceso de las mujeres a la información** sobre el programa y sus beneficios.
- **Promover el liderazgo de las mujeres** dentro del programa y en las organizaciones de productores.

Es importante destacar que la aplicación de la perspectiva de género debe ser un proceso participativo e inclusivo, que involucre a todos los actores relevantes.

Conclusión general

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 muestra un panorama que incluye aspectos positivos y áreas de mejora significativas para fortalecer el programa y maximizar su impacto. Con respecto a los primeros, se puede resaltar una percepción favorable en donde la mayoría de las personas beneficiarias perciben positivamente el programa y sus procesos, destacando la accesibilidad y la funcionalidad de los componentes. A pesar de la falta de indicadores de resultados y/o impactos del Programa, los resultados de la encuesta estadísticamente representativa y testimonios de las personas beneficiarias sugieren un impacto positivo en la comercialización de sus productos, incluyendo un aumento en las ventas y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

El rol clave de los residentes de campo en cuanto a la difusión del programa, la asesoría a las personas solicitantes y el seguimiento de los proyectos, su cercanía con las comunidades y su conocimiento del contexto local son fortalezas importantes del programa, pero se requiere de una estrategia de capacitación y acompañamiento sistemático de su trabajo para que sus prácticas puedan lograr una homologación eficaz con un monitoreo constante de su desempeño.

Las principales áreas de mejora que se deben atender se relacionan con la institucionalización y registro de los mecanismos de retroalimentación, fortalecimiento de las estrategias de la difusión y el alcance territorial, el establecimiento de una ruta de medición del impacto del programa en términos económicos, productivos y de comercialización, así como transversalizar la PEG en todas las etapas del programa.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de Evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y las mejoras de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

LECCIONES APRENDIDAS

La evaluación participativa ofrece la oportunidad de espacios de reflexión con el grupo ampliado que reflejan las necesidades, intereses y preocupaciones de los distintos actores clave alrededor del problema público que busca atender el programa. En este caso, el problema en torno a los obstáculos para la comercialización y la incorporación de procesos de transformación que agreguen valor a los agronegocios formó parte del diálogo desde distintas perspectivas que revelaron una brecha de conocimiento entre los productores y la información disponible sobre los programas de apoyo, las barreras ocasionadas por trámites burocráticos para obtener permisos y licencias, las regulaciones sanitarias y de etiquetado para la comercialización de productos agropecuarios, especialmente aquellos con valor agregado, que pueden ser complejos y costosos.

De tal manera que la ampliación de espacios de trabajo entre actores relacionados con la evaluación permite identificar temas adicionales de análisis que son relevantes o se logra una mejor contextualización de los temas de análisis de la evaluación. De ahí que el taller participativo antes de la implementación de la evaluación para la revisión de aspectos metodológicos y de instrumentación fue especialmente útil para orientar las estrategias de recolección y análisis a la luz de los intereses de diversos actores que son importantes para lograr mayor incidencia del Programa.

Entre las fortalezas de la preparación, diseño y ejecución de la evaluación se pueden señalar las capacidades técnicas y especializadas en los distintos tipos de evaluación en general y participativa en específico para la planeación de la evaluación por parte de la Unidad Técnica de Evaluación que acompaña el proceso desde su planeación, el interés y compromiso de las partes involucradas, así como del interés de las poblaciones beneficiarias por participar. Mientras que una debilidad sería el tiempo destinado al proceso de contratación del equipo de evaluación externo, lo cual reduce el plazo disponible para su ejecución dentro de los meses de cierre del ciclo anual interrumpido por un periodo vacacional que puede afectar la participación del grupo ampliado.

Se observa como un área de oportunidad que se considere como parte del proceso de evaluación participativa, que, una vez seleccionado el equipo evaluador externo, se tenga acceso a un reporte o relatoría detallada del taller participativo realizado en la etapa de planeación para ampliar el encuadre que proporcionan los Términos de Referencia (TdR) que resultan de este. Asimismo, la calendarización de reuniones periódicas quincenales del equipo

evaluador externo con enlaces técnicos tanto de la Unidad Técnica de Evaluación como de la dependencia responsable de la operación del Programa sujeto a la evaluación serían convenientes para revisión de la ruta evaluativa y sus avances.

Otra área de oportunidad que se pone a consideración es la utilidad mayor que puede tener evaluar el ejercicio presente, en este caso 2024, en vez del ejercicio fiscal 2023, esto aún y cuando no se haya concluido, ya que permite analizar lo más actual de la intervención y los resultados se tornan más pertinentes.

La relevancia de los hallazgos de la evaluación para otras intervenciones públicas similares radica en que permite identificar áreas de mejora comunes en programas de desarrollo agroindustrial y ofrece lecciones aprendidas que pueden ser aplicadas para fortalecer la eficiencia y el impacto de futuras intervenciones. Los hallazgos de esta evaluación revelan que existen desafíos recurrentes en programas similares, como la falta de una estrategia más incluyente de difusión, la necesidad de fortalecer la capacitación de los productores, la importancia de contar con información estadística robusta y la incorporación de la perspectiva de género en el diseño y la operación de los programas.

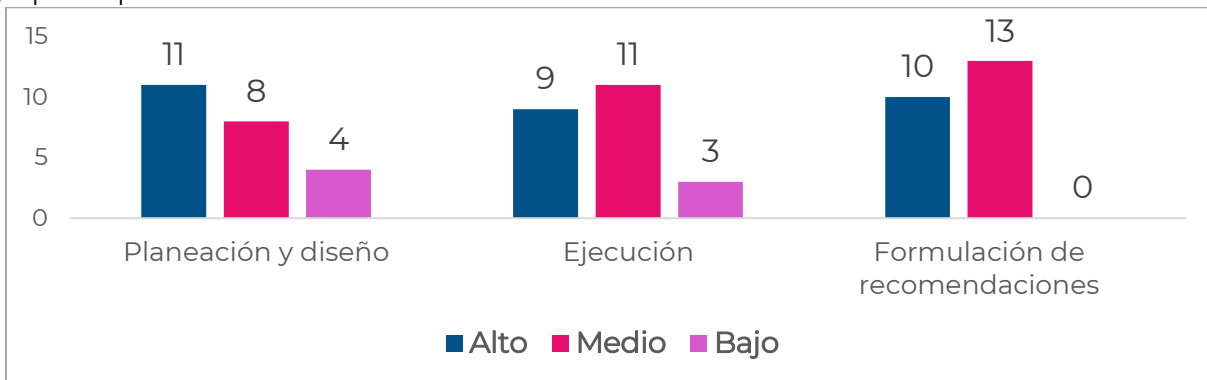
Los resultados de la evaluación sugieren que la replicabilidad del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado en otros contextos requiere una adaptación cuidadosa de sus componentes y un enfoque que promueva la participación de los actores locales.

En cuanto a la pertinencia y replicabilidad de los métodos de evaluación usados, las dinámicas implementadas en los talleres participativos mostraron su idoneidad para motivar una actitud favorable de los actores para involucrarse en la evaluación y es deseable que se mantenga en el seguimiento de la agenda de mejora. También en el caso de grupos focales y la encuesta telefónica fueron técnicas de recolección que encontraron una disposición positiva de las poblaciones beneficiarias para participar y con ello, tener acceso a sus percepciones y valoraciones sobre el Programa, las cuales brindan una fuente de información valiosa para retroalimentar los procesos de mejora continua del Programa.

Durante el segundo taller participativo en la etapa de ejecución de la evaluación, se solicitó al grupo ampliado que respondiera un formulario electrónico con el fin de conocer sus opiniones y recuperar sugerencias a partir de su experiencia en todo el proceso. Fueron en total 23 respuestas las que se obtuvieron. Primero se preguntó sobre el nivel de participación que consideraban que tuvieron en las diferentes etapas y en donde según la siguiente gráfica

puede apreciarse que el mayor número de menciones en la planeación y diseño, así como en la formulación de recomendaciones fue de una alta participación, mientras que en la ejecución media con lo cual se cumplió con lo esperado. De Las 23 respuestas, sólo entre 3 y 4 personas consideraron una participación baja, es decir, menos de una quinta parte (entre el 13 y 17%).

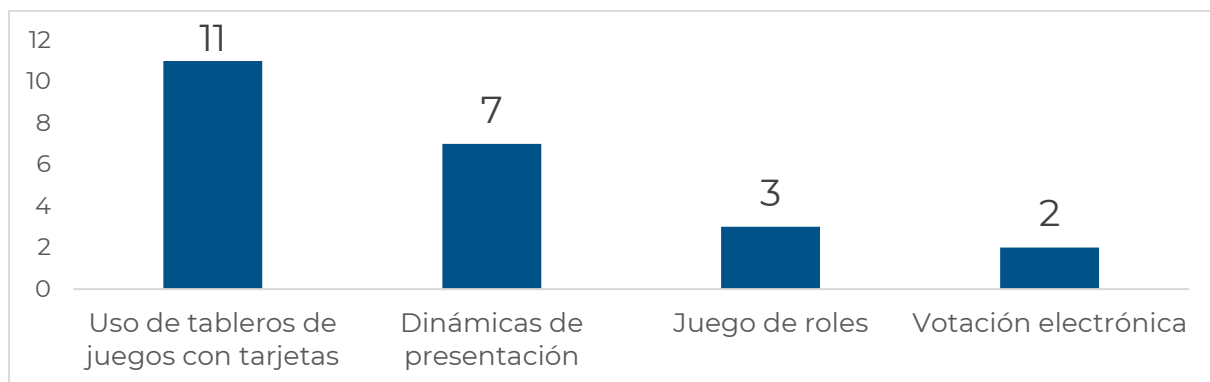
Gráfica 17. Número de menciones sobre el nivel de participación percibido por actores del grupo ampliado.



Fuente: Elaboración a partir de resultados de aplicación de formulario electrónico dirigido al Grupo Ampliado.

En cuanto a las dinámicas de los talleres participativos que fueron mejor recibidas, el uso de tableros con uso de tarjetas fue la que más gustó, las cuales generan un espacio lúdico para reflexionar y cumplir los objetivos a partir de una interacción intencionada con ciertas reglas, mientras que las actividades rompe-hielo se posicionaron en segundo lugar, estas últimas como recursos utilizados para la presentación de las personas asistentes que facilitan la introducción de los talleres y el reconocimiento de actores y sus responsabilidades asociadas al Programa.

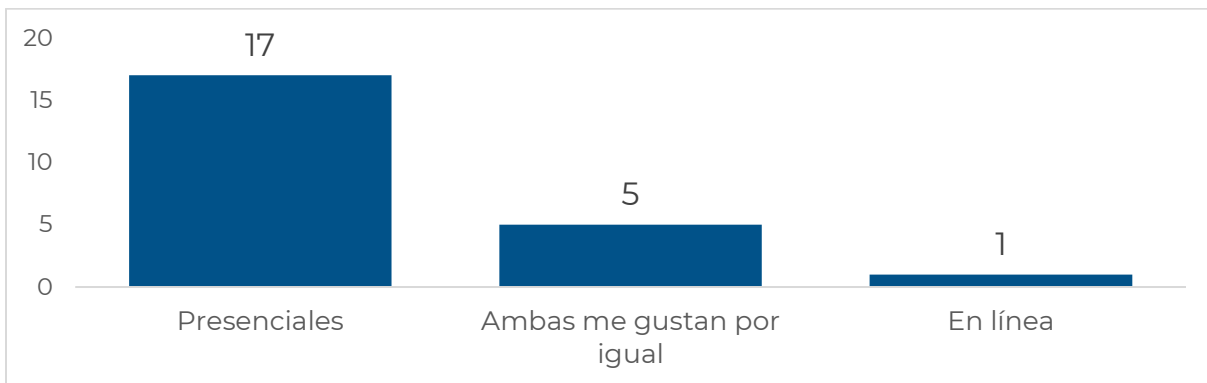
Gráfica 18. Número de menciones según los tipos de dinámicas que más gustaron a las personas participantes de talleres participativos.



Fuente: Elaboración a partir de resultados de aplicación de formulario electrónico dirigido al Grupo Ampliado.

Lo modalidad presencial fue la preferida por la mayoría del grupo ampliado para la realización de los talleres participativos (74%), mientras que el 22% indicó que tanto las modalidades presenciales como en línea le gustarían y sólo una persona indicó su preferencia por la modalidad en línea.

Gráfica 19. Número de menciones sobre la preferencia en torno a la modalidad de los talleres participativos.

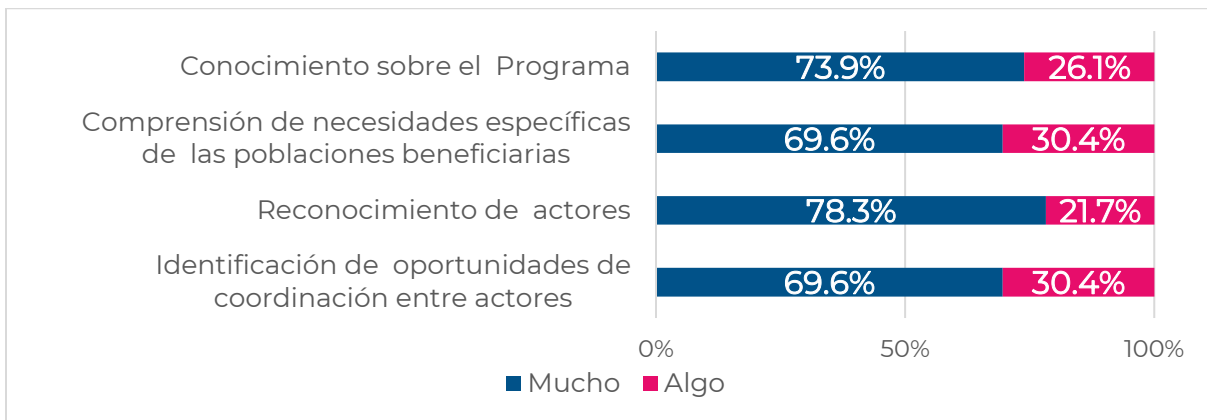


Fuente: Elaboración a partir de resultados de aplicación de formulario electrónico dirigido al Grupo Ampliado.

La percepción del grupo ampliado es que la participación mejora mucho los procesos de evaluación de programas públicos y señalaron que esto se debe a las experiencias variadas en los diferentes procesos del programa que enriquecen y ofrecen una visión más completa de su funcionamiento, la posibilidad de conocer de manera directa las opiniones y experiencias de las poblaciones beneficiarias, visibiliza los puntos ciegos que se revelan a través de la inclusión de las perspectivas de todos los actores, propicia la cooperación y ayuda a comprender mejor el rol que desempeña cada actor involucrado, lo cual es fundamental para las actividades de cada uno.

Con respecto a los aprendizajes obtenidos a través de su participación en la evaluación, las respuestas indican que los más valorados fueron el reconocimiento de las y los actores que se relacionan con el Programa y un mayor conocimiento sobre este. Del mismo modo, aunque ligeramente en menor medida, señalaron la comprensión de necesidades específicas de las poblaciones beneficiarias y la identificación de oportunidades para la coordinación entre actores.

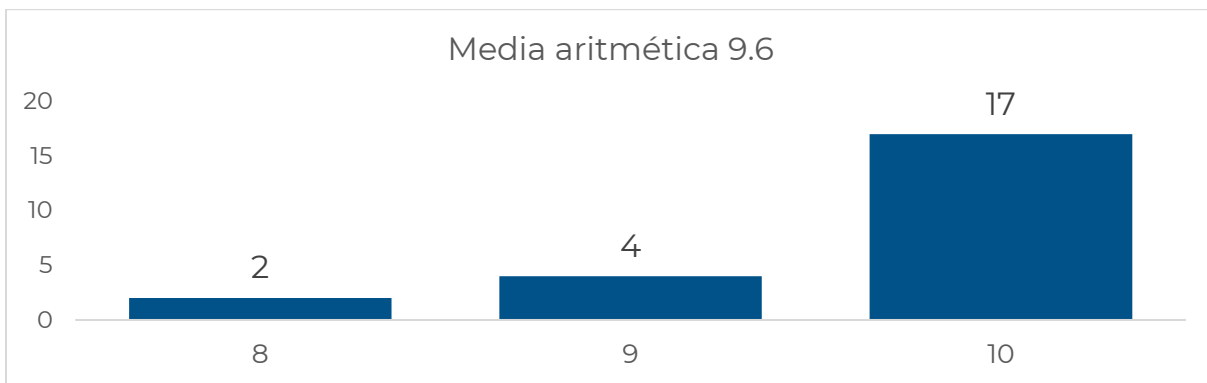
Gráfica 20. Valoración sobre el grado de aprendizaje en cuanto a distintos aspectos del Programa a partir de su participación en la evaluación.



Fuente: Elaboración a partir de resultados de aplicación de formulario electrónico dirigido al Grupo Ampliado.

El grado de satisfacción expresado en torno a los mecanismos de participación que se utilizaron durante el proceso de la evaluación participativa fue muy alta al alcanzar un promedio de 9.6 en una escala del 1 al 10, en donde 1 era el valor mínimo y 10 el valor máximo.

Gráfica 21. Grado de satisfacción con los mecanismos de participación utilizados en la evaluación.



Fuente: Elaboración a partir de resultados de aplicación de formulario electrónico dirigido al Grupo Ampliado.

Aunque el grado de satisfacción manifestado fue alto, también se hicieron sugerencias para mejorar futuros ejercicios de evaluación participativa que incluyeron aspectos como el envío con mayor anticipación de la invitación al grupo ampliado y adjuntar información de referencia de manera previa a los talleres, elevar la participación del número de personas beneficiarias en

los talleres participativos, reducir el tiempo de contratación del equipo evaluador externo para ampliar el tiempo de ejecución de la evaluación, procurar un espacio físico más amplio para que las mesas de trabajo puedan estar más separadas unas de otras, difusión de los mecanismos participativos y sus resultados como área de profesionalización dentro del sector público.

En cuanto a la duración de los talleres, algunas personas indicaron que pedirían que pudieran ser más cortos debido a las dificultades para dedicar mediodía en días hábiles que requieren atender múltiples ocupaciones, sin embargo, también hubo menciones relacionadas con ampliar el tiempo para el desarrollo de las discusiones y actividades contempladas dentro de los programas de los talleres.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

“La Instancia Técnica Evaluadora Descifra Investigación Estratégica, Social, Política y de Mercado, S.C (Demoskópica México) reconoce que la información y documentación que la Secretaría de Desarrollo Rural como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del contrato/convenio. El monto que la Dependencia o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de este último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referidas en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”.

ANEXOS

Anexo 1. Formato para la Difusión de los Resultados de la Evaluación

1. Descripción de la Evaluación				
1.1 Nombre de la evaluación:		Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023, 2F012C1.		
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		26/09/2024		
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		05/12/2024		
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:				
Nombre:		Unidad administrativa:		
Lic. Elma Carrillo Lugo		Personal Especializado del Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua.		
1.5 Objetivo general de la evaluación:				
Realizar una evaluación participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, para evaluar su coherencia con los objetivos establecidos, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto generado en la comunidad, la percepción de los actores involucrados y su sostenibilidad a largo plazo, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer la implementación futura de la intervención pública.				
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:				
<ol style="list-style-type: none"> Determinar la existencia de mecanismos establecidos de retroalimentación con la población beneficiaria y evaluar su coherencia con el contenido de las Reglas de Operación y/o convocatorias de la intervención. Valorar si la estrategia de difusión del programa es eficiente para lograr los objetivos de visibilidad, conocimiento y acceso para los posibles beneficiarios. Evaluar si los apoyos otorgados a los productores beneficiados tienen un impacto significativo en el desarrollo de los proyectos productivos. Determinar la percepción de los productores beneficiarios sobre los procesos realizados por las unidades responsables del programa. Evaluar la capacidad del programa para adaptarse a los cambios temporales y contextuales de los beneficiarios, de manera que se logren satisfactoriamente los objetivos para garantizar la sostenibilidad de la intervención pública. 				
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:				
Cuestionarios 218 casos efectivos a través de encuesta telefónica dirigida a la población beneficiaria.	Entrevistas 13 entrevistas con funcionariad o público de la SDR y SH.	Formatos Matriz de análisis de datos cualitativos y cuantitativos.	Otros (especifique)	2 talleres participativos con el grupo ampliado de la evaluación. 5 grupos focales con poblaciones beneficiarias y 1 grupo focal con residentes de campo de la SDR.
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:				
Con el propósito de cumplir los objetivos y responder las preguntas de evaluación se utilizó un diseño metodológico mixto que contempló técnicas de recolección cualitativas y cuantitativas que a través de				

su complementariedad permitieron un alcance analítico más comprensivo.

La investigación documental incluyó la revisión de documentos normativos, planeación y seguimiento para la gestión y resultados del Programa, convocatorias y otros materiales de difusión, manuales de operación, registros administrativos, entre otros. Mientras que la investigación de campo consideró diversos perfiles de actores estratégicos con quienes se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y grupos focales y una encuesta estadísticamente representativa.

Es importante señalar que, de manera previa a la ejecución de la evaluación, se realizó un taller participativo con fecha del 23 de octubre de 2024 para revisar con el grupo ampliado la propuesta técnica elaborada como equipo evaluador externo a partir de los Términos de Referencia que contenían el resultado del trabajo colaborativo impulsado en un taller participativo previo convocado por la Secretaría de Desarrollo Económico y facilitado por la Secretaría de Hacienda.

Con base en la retroalimentación obtenida en el taller participativo celebrado en octubre de 2024, se realizaron ajustes relacionados con aspectos metodológicos como las técnicas de recolección, temas de análisis, fuentes de información, actores a consultar durante el trabajo de campo y contenidos de los instrumentos de la evaluación.

Y posteriormente, al cierre de la etapa de ejecución, se llevó a cabo un segundo taller participativo con el grupo ampliado para la valoración de hallazgos, contenidos y priorización de recomendaciones con la finalidad de integrar la agenda de mejora.

Las tres vertientes de investigación (documental, cualitativa y cuantitativa) fueron tratadas analíticamente a través de una estrategia de triangulación que supuso su consideración desde la etapa de instrumentación y posteriormente en el momento del análisis para cruzar, comparar e interpretar la información que generó un corpus integrado para reflexionar y pensar cada una de las preguntas de evaluación.

2. Principales hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 en el estado de Chihuahua revela que las poblaciones beneficiarias, en general, perciben positivamente los aspectos relevantes del programa, el cual contribuye al objetivo institucional de fomentar el desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial en el estado de Chihuahua a través de intervenciones para mejorar las condiciones de comercialización y transformación de productos con valor agregado. Sin embargo, la ausencia de indicadores de impacto dificulta la medición de su contribución específica a este objetivo.

Se pudo observar que existe alineación con las necesidades de la población objetivo al brindar apoyos para la realización de eventos, estudios, diagnósticos y proyectos de agronegocios, pero hacen falta mecanismos de retroalimentación que aumenten la capacidad del programa para adaptarse a las necesidades cambiantes de las personas físicas y morales beneficiarias.

El programa reconoce la diversidad de sistemas de producción y las características específicas de las diferentes regiones del estado. No obstante, la estrategia de difusión no se adapta completamente a las condiciones de conectividad en algunas zonas rurales, lo que limita su alcance.

En cuanto a la aplicación de la perspectiva de género, si bien se observan esfuerzos por incluir acciones afirmativas dirigidas a mujeres productoras, estos no se traducen en una incorporación integral y satisfactoria de la perspectiva de género en el diseño, la implementación, el seguimiento y monitoreo del programa que permitan analizar brechas estructurales que obstaculicen el acceso al programa o la sostenibilidad de sus proyectos.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:

2.2.1 Fortalezas:

+ Actores estratégicos relacionados con el programa y con capacidad de toma de decisiones muestran

<p>interés, disposición y apertura para desarrollar e institucionalizar los mecanismos que les permitan recibir retroalimentación que fortalezca su diseño y operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> + El programa ha ganado credibilidad y confianza entre sus poblaciones beneficiarias, las cuales se perciben comprometidas para brindar las facilidades necesarias, con motivo de futuros ejercicios de retroalimentación orientados a la identificación de áreas de mejora en el programa. + La percepción positiva de los beneficiarios de convocatorias anteriores genera confianza en la comunidad productiva. + Las personas residentes están en contacto constante con la población beneficiaria, atienden dudas y problemáticas específicas en las regiones; de tal manera que, realizan un acompañamiento cercano y continuo, con múltiples acercamientos desde el inicio hasta la verificación final del apoyo. + La mayoría de los beneficiarios perciben positivamente la disposición del personal para responder preguntas, aclarar dudas y asistir en la resolución de trámites administrativos.
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> + El estado de Chihuahua cuenta con una infraestructura y servicios de comunicaciones que pueden ser utilizados para la difusión del programa, incluyendo medios tradicionales (radio, prensa) y digitales (redes sociales, páginas web gubernamentales). + Actualmente, el programa tiene la oportunidad de implementar herramientas digitales innovadoras, como aplicaciones móviles o plataformas de gestión, para aumentar la accesibilidad y el conocimiento entre los beneficiarios potenciales, especialmente en áreas con conectividad adecuada. + Involucramiento de organizaciones locales, enlaces municipales y asociaciones de productores que actúan como intermediarios en la difusión de información y amplían significativamente el alcance y la visibilidad del programa. + Hay un ecosistema en el estado de Chihuahua conformado por organizaciones de personas productoras, centros de investigación, iniciativa privada y sociedad civil organizada que tiene una agenda activa en la generación de conocimiento e innovación en el sector de los agronegocios vinculada a la agenda de la SDR. + Existe un marco normativo estatal que fundamenta la incorporación de la perspectiva de género (PEG) en el diseño y operación de todos los programas presupuestarios de la Administración Pública Estatal, incluyendo el Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA).
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El programa no cuenta con mecanismos formales que sean efectivos para recibir y usar la información de retroalimentación por parte de su población objetivo ni población atendida de los cuatro componentes de la intervención: C01 Eventos, C02 Estudios diagnósticos, C03 Mecanismos de inteligencia comercial y C04 Proyectos de agronegocios incluidos los de mejoramiento de rastros. - La difusión del programa se ha enfocado principalmente en medios digitales y contacto a través de redes de actores vinculados a los municipios u organizaciones de productores, lo que restringe su alcance en comunidades con bajo acceso a internet o sin contacto con estas instituciones. - Actualmente no se cuenta con indicadores específicos que permitan evaluar el impacto y la pertinencia de los distintos canales de comunicación empleados en la estrategia de difusión. - Desde su diseño y planeación el programa no está orientado a medir impactos dado que su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) carece de indicadores de resultados, mediante los cuales se pueda valorar el impacto que generan los apoyos entregados por el programa en la disminución de su problema público. - No se realiza un monitoreo sistemático de los proyectos una vez implementados, lo que dificulta evaluar si los apoyos otorgados responden a las necesidades planteadas. - El programa no cuenta con información sobre las brechas de género (obstáculos y barreras) que enfrentan las mujeres productoras que condicionan que incursionen y se mantengan con proyectos productivos propios en el sector primario y agroindustrial.
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los principales obstáculos que se identifican para realizar cambios y/o modificaciones en las reglas de operación del programa se asocian con lo prolongado del procedimiento administrativo para validar el instrumento entre las diferentes dependencias participantes (SDR, SH, SFP y SGG), encontrándose mucha incertidumbre especialmente en la última etapa que es de la competencia de la Secretaría General de Gobierno, responsable de hacer la publicación. A ello se suma la importancia de publicar las reglas y emitir las convocatorias oportunamente, dadas las características y calendarios de los

<p>ciclos agrícolas y los sistemas-producto del sector, sujetos a fenómenos naturales y climatológicos extremos que los pueden afectar (seguía, granizo, heladas, lluvias torrenciales, etc.).</p> <p>– Dificultades para generar u obtener información estadística confiable, que permita estimar con mayor exactitud el tamaño de la población potencial y objetivo del programa, y que sirva de insumo para identificar a las personas productoras (físicas y morales) con mayores problemas de comercialización de sus productos y otras variables importantes acerca de sus contextos.</p>
<p>3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación</p> <p>– La evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) 2023 muestra un panorama que incluye aspectos positivos y áreas de mejora significativas para fortalecer el programa y maximizar su impacto. Con respecto a los primeros, se puede resaltar una percepción favorable en donde la mayoría de las personas beneficiarias perciben positivamente el programa y sus procesos, destacando la accesibilidad y la funcionalidad de los componentes. A pesar de la falta de indicadores de resultados y/o impactos del Programa, los resultados de la encuesta estadísticamente representativa y testimonios de las personas beneficiarias sugieren un impacto positivo en la comercialización de sus productos, incluyendo un aumento en las ventas y la generación de nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>– El rol clave de los residentes de campo en cuanto a la difusión del programa, la asesoría a las personas solicitantes y el seguimiento de los proyectos, su cercanía con las comunidades y su conocimiento del contexto local son fortalezas importantes del programa, pero se requiere de una estrategia de capacitación y acompañamiento sistemático de su trabajo para que sus prácticas puedan lograr una homologación eficaz con un monitoreo constante de su desempeño.</p> <p>– Las principales áreas de mejora que se deben atender se relacionan con la institucionalización y registro de los mecanismos de retroalimentación, fortalecimiento de las estrategias de la difusión y el alcance territorial, el establecimiento de una ruta de medición del impacto del programa en términos económicos, productivos y de comercialización, así como transversalizar la PEG en todas las etapas del programa.</p>
<p>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:</p>
<p>1. Implementar mecanismos formales para recibir y registrar la información proveniente de la retroalimentación de la población atendida que permitan una sistematización digital de sus contenidos y seguimiento con lineamientos sobre plazo de respuesta y personas responsables de responder dentro de la estructura del Programa, esto con fines de procesamiento analítico y generación de insumos para la mejora del Programa.</p>
<p>2. Sistematizar en una base de datos en plataforma digital compartida las observaciones/comentarios que se recojan por medio del formato Constancia de Recepción del Apoyo con fines de retroalimentación y seguimiento, analizando y valorando por medio de una metodología clara y sencilla, aquellos comentarios que sean susceptibles de generar acciones de mejora en el diseño, implementación del programa o en cualquier etapa de su ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, operación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas); con el objetivo de darle un mejor aprovechamiento a este instrumento.</p>
<p>3. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo que permita identificar con precisión las regiones con mayor y menor acceso a los apoyos y recursos del programa.</p>
<p>4. Incorporar un enfoque multicanal en la difusión del programa, combinando medios digitales como redes sociales, página web y mensajería instantánea con medios tradicionales como radio, perifoneo y carteles en espacios estratégicos.</p>
<p>5. Elaborar y aplicar un Formato de medición de impactos diferenciado para cada componente del programa, que en lo general se pueda aplicar para todo el componente aún con las particularidades que cada proyecto tenga, pero tomando en cuenta el tiempo de maduración de los proyectos.</p>
<p>6. Hacer las adecuaciones necesarias para que la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2025 contenga un indicador de resultados a nivel de fin o propósito, sugiriéndose: Porcentaje de personas productoras agroindustriales que mejoran la comercialización de sus productos y/o Porcentaje de personas productoras agroindustriales que aumentan su valor agregado.</p>
<p>7. Fortalecer el plan de capacitación para las personas residentes de campo, con el objetivo de que brinden una asesoría más completa para que las personas solicitantes físicas, morales y los municipios ingresen satisfactoriamente y a tiempo sus solicitudes, y en el caso de los municipios que además se preparen financieramente para estar en condiciones de participar cuando se publique la</p>

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

convocatoria del componente C04 proyectos para mejoramiento de rastros, y se mantengan comunicadas las poblaciones atendidas con el programa con fines de retroalimentación y seguimiento.
8. Optimizar la claridad de la información del programa a través de un lenguaje ciudadano y fortalecer la orientación a los beneficiarios.
9. Diseñar un programa piloto de asesoría productiva en el que tanto personas funcionarias públicas y beneficiarios experimentados actúen como guías de la población objetivo, interesada en participar del PFAVA, compartiendo estrategias prácticas para garantizar la sostenibilidad de los proyectos apoyados.
10. Incorporar en las reglas de operación 2025 y en el documento Diagnóstico 2025 los ajustes señalados y los cambios propuestos del análisis realizado en esta evaluación participativa, para que los puntos que actualmente no se cumplen y los que se cumplen parcialmente de los Lineamientos, sean solventados, garantizando: a) Que en la definición del problema público se identifiquen las brechas de género que existen entre las mujeres y los hombres del sector; b) Que los padrones de beneficiarios de los 4 componentes se desagreguen por sexo y edad en formato de datos abiertos y que se asegure la consistencia de la base de datos; c) Que desde la lógica de intervención del programa se incorpore la PEG; d) Que se atiendan los mandatos y recomendaciones internacionales en la materia; e) Que todas las metas programadas en su MIR sean progresivas, especialmente a nivel de fin y propósito; f) Que se brinde atención diferenciada por género incorporando en los criterios de elegibilidad un orden de prelación relativo al género y/o que en la cédula de dictamen técnico se asigne un criterio y puntaje para mujeres; g) Que se transversalice la PEG en todas las etapas del ciclo presupuestario del programa, dando acompañamiento técnico con educación financiera y seguimiento a las mujeres beneficiarias de los proyectos de agronegocios durante toda la etapa de implementación de sus proyectos productivos, para que no solo sea la entrega del apoyo, sino que por medio del acompañamiento se contribuya a fortalecer su empoderamiento económico al aumentar las probabilidades de que sus proyectos se sostengan en el tiempo y sus unidades económicas crezcan; h) Que se promuevan más acciones afirmativas haciendo el ajuste en la sintaxis de la preferencia a las mujeres y que se contemple dar prioridad a las mujeres de los municipios con alerta de violencia de género en el Estado (Chihuahua, Cuauhtémoc, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del Parral y Juárez) y dar prioridad a mujeres indígenas y/o pertenecientes a pueblos originarios; i) Que el programa haga explícito en sus documentos normativos e institucionales de qué forma se alinea al Programa Institucional del ICHMUJERES 2022-2027 y, j) Que en la MIR se incorpore cuando menos un indicador de género.

4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:
Dra. Yasodhara Silva Medina
4.2 Cargo:
Directora Asociada
4.3 Institución a la que pertenece:
Descifra Investigación Estratégica Social Política y de Mercado, S.C. (Demoscópica México)
4.4 Principales colaboradores:
Doctoranda Sara Vera Gamboa Dr. José Luis Saldaña Contreras
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:
yasodhara.silva@demoskopicamexico.com.mx
4.6 Teléfono (con clave lada):
(33) 36157918
5. Identificación del (los) Programa(s)
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):
Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado
5.2 Siglas:
PFAVA
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua							
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):							
Poder Ejecutivo:	<input checked="" type="checkbox"/>	Poder Legislativo	<input type="checkbox"/>	Poder Judicial:	<input type="checkbox"/>	Ente Autónomo:	<input type="checkbox"/>
Federal:	<input type="checkbox"/>	Estatad:	<input checked="" type="checkbox"/>	Local:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):							
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):							
Dirección de Agronegocios y Departamento de Agroindustria							
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):							
Nombre:	Patricia Gloria Jurado Alonso			Unidad administrativa:	Directora de Agronegocios		
Nombre:	Lic. Ulises Alejandro García Arias			Unidad administrativa:	Director del Departamento de Agroindustria		
6.1 Tipo de contratación:							
6.1.1 Adjudicación directa	<input checked="" type="checkbox"/>	6.1.2 Invitación a tres	6.1.3 Licitación Pública Nacional	<input type="checkbox"/>	6.1.4 Licitación Pública Internacional	<input type="checkbox"/>	6.1.5 Otro (señalar):
6.2. Unidad Administrativa responsable de contratar la evaluación							
Dirección de Adquisiciones y Servicios de la Secretaría de Hacienda y Dirección de Administración de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua.							
6.3 Costo total de la evaluación: \$							
450,000 más el Impuesto al Valor Agregado (IVA)							
6.4 Fuente de financiamiento:							
Recursos Estatales							
7. Difusión de la evaluación							
7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:							
https://www.chihuahua.gob.mx/pbr_2024							
7.2 Difusión en internet del presente formato:							
https://www.chihuahua.gob.mx/pbr_2024							

Anexo 2. Instrumentos de recopilación de datos utilizados

Guía general de entrevista con funcionariado público

Introducción

Le agradecemos mucho su tiempo para llevar a cabo esta entrevista en el marco de la Evaluación Participativa del **Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado** que nos permitirá conocer sus perspectivas y valoraciones en torno a distintos aspectos con el propósito de identificar áreas susceptibles de mejora.

Le pido su permiso para grabar el audio de la entrevista, ya que realizamos una transcripción que nos ayuda a recuperar toda la información, para ello, es importante mencionar que no se identifica su nombre dentro del informe de la evaluación, sino el perfil de informante como funcionaria(o) público, organización, persona beneficiaria, entre otros.

La duración de la entrevista será de 60 a 90 minutos y apreciamos mucho su valiosa participación para cumplir con los objetivos del ejercicio de reflexión y valoración sobre el Programa.

¿Cómo se relaciona con el programa?

I. Mecanismos de retroalimentación

- 1) ¿Qué mecanismos formales e informales utiliza el programa para recibir retroalimentación por parte de su población beneficiaria?
- 2) ¿Qué mecanismos formales e informales utiliza el programa para recibir retroalimentación por parte de las posibles personas beneficiarias (población potencial y población objetivo)?
- 3) ¿Qué tanto las personas en campo (residentes) cuentan con medios para recibir, sistematizar y dar seguimiento a la retroalimentación que reciben de las poblaciones potencial, objetivo y beneficiaria?, ¿cómo comunican esta información a la Dirección de Planeación y al Departamento de Agronegocios?
- 4) ¿El programa cuenta con una página de internet propia en donde exista algún apartado para dejar inconformidades, sugerencias, propuestas de mejora, y/o dudas por parte de cualquier persona sea o no beneficiaria?, ¿qué características tiene esta página?
- 5) ¿El programa aplica encuestas de satisfacción (físicas y/o virtuales) a su padrón de beneficiarios sobre diferentes aspectos del programa, incluidos el diseño y la operación?, ¿se sistematizan y utilizan esos resultados?, ¿cuál es la evidencia que lo respalda?
- 6) ¿De qué forma se garantiza que las necesidades de la población beneficiaria sean correctamente identificadas, atendidas y se mantengan actualizadas en los documentos normativos del programa (ROP, Convocatorias, formatos, anexos, Documento Diagnóstico)?
- 7) ¿Qué tan factible es que como producto de la retroalimentación ciudadana (beneficiarios y no beneficiarios) que recibe el programa se realicen modificaciones a sus ROP y Convocatorias?, ¿cómo se determina cuál es la retroalimentación que es pertinente llevar a cabo?, ¿existe una metodología para valorar qué

retroalimentaciones son procedentes de generar ajustes/modificaciones en las ROP del ejercicio fiscal correspondiente y/o del siguiente?

- 8) ¿Cuáles diría que son los principales obstáculos o barreras que existen para realizar cambios al programa en sus documentos normativos una vez que este ya comienza a operar?

II. Difusión

- 9) ¿Cuál es la estrategia de focalización territorial que utiliza el programa para dar atención prioritaria a las personas productoras del sector primario y/o agroindustrial que viven o se desempeñan en regiones y/o zonas con mayor rezago social, marginación y/o pobreza en el Estado de Chihuahua?
- 10) ¿Qué área es la responsable de diseñar e implementar la estrategia de difusión del programa?
- 11) Para maximizar su alcance ¿esta área responsable trabaja en coordinación con la oficina de comunicación social del estado?, ¿se ha coordinado con las dependencias de los gobiernos municipales relacionadas con el desarrollo rural, para bajar la información del programa a la población potencial de estas localidades?, ¿cómo ha sido esa experiencia de trabajo con los gobiernos municipales?
- 12) Además de publicar las ROP del programa, sus convocatorias, formatos y anexos en la página de internet oficial de la SDR, ¿estos materiales se difunden también por las redes sociales de la SDR?, ¿a través de qué otros medios se difunden estos materiales?
- 13) ¿Qué tipo de materiales informativos se entregan a los residentes para la difusión del Programa?, ¿se entregan en tiempo y forma?, ¿se les brinda una capacitación al respecto?
- 14) ¿Cómo se difunde la información del Programa a través de las asociaciones/uniones estatales, regionales y municipales de productores?, ¿se tiene información sobre cómo estas socializan la información a través de sus medios internos de comunicación?
- 15) ¿La estrategia de difusión actual del programa toma en cuenta las diferencias regionales que existen entre las(os) productoras(res) del sector primario y/o agroindustrial de las diferentes regiones del estado? ¿de qué forma?
- 16) ¿Qué tan importante considera que es tomar en cuenta las diferencias regionales en la estrategia de difusión del programa?, ¿por qué?
- 17) ¿Qué características tiene esta estrategia de difusión en función de las diferencias regionales?, ¿cuáles son sus canales de difusión?, ¿qué tipo de piezas de comunicación se generan y como se transmiten en cada región?
- 18) ¿Cuáles son los mayores retos o cuellos de botella que identifica para aumentar la cobertura del programa en las diferentes regiones y municipios del estado?, ¿cómo podrían superarse?

III. Verificación de impactos

- 19) ¿Cuáles son los impactos significativos que busca generar el Programa?, ¿cómo se miden y verifican?, ¿qué tipo de evidencia se pide y cómo se documenta?
- 20) ¿Se han practicado evaluaciones de impacto al programa?, ¿se han practicado evaluaciones de resultados al programa?, ¿se han construido agendas de mejora para el programa?
- 21) Independientemente del llenado de la MIR ¿el programa genera algún reporte final en el que presente la información más relevante relacionada con los resultados alcanzados según tipo de proyectos y apoyos otorgados?

IV. Percepción sobre los procesos del Programa

- 22) ¿Cuáles son los cuellos de botella que identifica se presentan con mayor frecuencia en

el procedimiento de selección de las personas beneficiarias?, ¿cómo podrían resolverse?

- 23) ¿Cuáles son los cuellos de botella que identifica se presentan con mayor frecuencia en la operación del programa en cada uno de sus cuatro componentes?, ¿cómo podrían resolverse?
- 24) ¿Cuáles son los cuellos de botella que identifica se presentan con mayor frecuencia en el proceso de validación ante el Comité Técnico?, ¿cómo podrían resolverse?
- 25) ¿Cuáles son los cuellos de botella que identifica se presentan con mayor frecuencia en el proceso de entrega de los apoyos?, ¿cómo podrían resolverse?
- 26) ¿Cuáles son los cuellos de botella que identifica se presentan con mayor frecuencia en el proceso de comprobación de los recursos?, ¿cómo podrían resolverse?
- 27) ¿Cuáles son los cuellos de botella que identifica se presentan con mayor frecuencia en los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación (interna y externa) del programa?, ¿cómo podrían resolverse?

V. Aplicación de la perspectiva de género en el diseño e implementación del Programa

- 28) ¿Qué factores identifica que obstaculizan la participación de las mujeres en los procesos de difusión, recepción y validación de documentación, entrega de apoyos, participación en la contralorías sociales y requisitos de comprobación?
- 29) ¿Qué factores identifica que facilitan la participación de las mujeres en los procesos de difusión, recepción y validación de documentación, entrega de apoyos, participación en la contralorías sociales y requisitos de comprobación?
- 30) ¿Cómo considera usted que se puede promover la equidad de género en el diseño e implementación del Programa?
- 31) ¿De qué manera el programa hace visible y presenta en sus documentos normativos (ROP, Convocatorias, formatos Diagnóstico, etc.) las brechas de desigualdad que históricamente existen entre mujeres y hombres del medio rural en general, y/o entre productoras y productores de actividades primarias y agroindustriales del estado de Chihuahua?
- 32) ¿Qué tan importante considera definir en las ROP los conceptos de perspectiva de género (PEG), igualdad sustantiva y acciones afirmativas?
- 33) ¿El programa ha considerado ofrecer modalidades de apoyo específicas para mujeres?, ¿por qué sería importante hacerlo?
- 34) ¿Cómo parte de los criterios de elegibilidad del programa ¿en la lógica de intervención de sus ROP está incorporada la PEG para cada uno de sus cuatro componentes?, ¿de qué manera?
- 35) En los criterios de valoración de las solicitudes y proyectos ¿se califica con un puntaje especial o mayor las solicitudes de mujeres?, ¿se califica con un puntaje especial o mayor las solicitudes de mujeres indígenas y/o de pueblos originarios?
- 36) ¿En la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa existe algún componente o actividad que incorpore la PEG?, ¿cuál o cuáles y a qué nivel?

Guía de entrevista Módulo especial adicional para la Coordinación de PBRSED de la Secretaría de Hacienda

I. Coordinación institucional y vinculación con el programa

1. ¿Cómo se relaciona usted con el programa Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado operado por la SDR?
2. ¿Con qué áreas dentro de la Secretaría de Desarrollo Rural diría usted que la Coordinación de PBRSED tiene mayor contacto?
3. ¿La Coordinación de PBR-SED de la SH participa en el proceso de revisión de las Reglas de Operación de los programas de la Administración Pública Estatal? Platíqueme por favor cómo es el proceso de revisión de las ROP del programa sujeto a evaluación, ¿cómo fue en 2023., hay cambios con respecto a 2024?
4. ¿Ustedes como Coordinación de PBR-SED ven directamente esos temas con la Dirección que opera el programa (Dirección de Agronegocios/Departamento de Agroindustria) o con la Dirección de Planeación de la SDR?
5. ¿En alguna ocasión tienen contacto directo con la Dirección de Agronegocios/Departamento de Agroindustria? ¿Para qué temas? Platíqueme por favor
6. ¿Ustedes como Coordinación de PBR-SED participaron en el proceso de evaluación de la Evaluación de Diseño en tiempo real practicada al programa en 2023? Platíqueme al respecto por favor en que consistió su participación y cómo fue la experiencia
7. ¿Ustedes como Coordinación de PBR-SED participaron en el proceso para conformar la Agenda de Mejora de esa Evaluación? ¿De qué forma participaron?
8. ¿En algún Programa Anual de Evaluación (PAE) ustedes han contratado Evaluaciones Participativas además de esta que actualmente se está desarrollando?

II. Aplicación de la perspectiva de género

9. ¿Qué opinión le merecen las capacitaciones que da el Instituto Chihuahuense de las Mujeres (ICHMUJERES) para que las dependencias del Gobierno del Estado incorporen la Perspectiva de Género (PEG) en los programas que operan?
10. ¿A ustedes como Secretaría de Hacienda cómo les ha ido con esas capacitaciones?
11. ¿Considera que el funcionariado de la SDR está capacitado para incorporar la PGE en el programa sujeto a evaluación?
12. ¿Considera que en la SDR entienden y manejan todos los conceptos relacionados con la PEG?, ¿Desde su punto de vista como se podría mejorar esta situación?

Guía de entrevista Módulo especial adicional para el Departamento de Comercialización de la Secretaría de Desarrollo Rural

I. Coordinación institucional y vinculación con el programa

1. ¿Cómo se relaciona usted con el programa Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado operado por la SDR?
2. ¿Con qué áreas dentro de la Secretaría de Desarrollo Rural diría usted que el Departamento de Comercialización tiene mayor contacto?, ¿Y fuera de la Secretaría?
3. ¿En qué componente del programa participa?, ¿Participa en más de uno? Platíqueme de qué forma participa
4. ¿Participa en la elaboración de las reglas de operación del programa?, ¿Redacta contenidos para las reglas?
5. ¿Su oficina participa en la elaboración del documento diagnóstico del programa?

6. ¿Participa en la elaboración de las matrices de indicadores para resultados (MIR) del programa?, ¿Establece metas para algún componente?
7. ¿Tiene contacto directo con las poblaciones beneficiarias en alguno de los cuatro componentes del programa?, ¿Cuál?
8. ¿Su oficina recibe directamente solicitudes de apoyo para algún componente del programa?, ¿Cuál?
9. ¿Participa en la elaboración de alguna convocatoria? ¿Cuál?
10. ¿Su oficina supervisa proyectos?, Platíqueme cómo lo hace
11. ¿Su oficina recaba facturas y otros documentos comprobatorios de las poblaciones beneficiarias?
12. ¿Su oficina dictamina proyectos?
13. ¿Su oficina tiene contacto con el Departamento de la Coordinación de Residentes?, ¿Para qué temas?, ¿De qué forman se coordinan?
14. ¿Su oficina forma parte del Comité Técnico del programa?

Guía de entrevista con la Unidad de Igualdad de Género (UIG) de la Secretaría de Desarrollo Rural

Introducción

Le agradecemos mucho su tiempo para llevar a cabo esta entrevista en el marco de la Evaluación Participativa del **Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado** que nos permitirá conocer sus perspectivas y valoraciones en torno a distintos aspectos con el propósito de identificar áreas susceptibles de mejora.

Le pido su permiso para grabar el audio de la entrevista, ya que realizamos una transcripción que nos ayuda a recuperar toda la información, para ello, es importante mencionar que no se identifica su nombre dentro del informe de la evaluación, sino el perfil de informante como funcionaria(o) público, organización, persona beneficiaria, entre otros.

La duración de la entrevista será de 60 a 90 minutos y apreciamos mucho su valiosa participación para cumplir con los objetivos del ejercicio de reflexión y valoración sobre el Programa.

I. Contexto organizacional

- 1) ¿Qué Actividades realiza con motivo de las responsabilidades de su cargo?
- 2) ¿De qué manera la Unidad fortalece la institucionalización y la transversalización de la PGE en los programas que implementa la SDR?
- 3) ¿Con qué mecanismos cuenta la Unidad para transversalizar la perspectiva de género en los programas que opera la SDR?
- 4) ¿Tienen manuales, guías, lineamientos, etc., para incorporar el enfoque de género en la programación y presupuestación?
- 5) ¿La Secretaría cuenta con algún protocolo para erradicar el hostigamiento y el acoso sexual?
- 6) ¿Existe alguna comisión interinstitucional para transversalizar la perspectiva de género en la APE?, ¿Quiénes la integran?, ¿Participan las universidades, asociaciones civiles, iniciativa privada?

II. Formación y especialización en la perspectiva de género

- 7) ¿Quién le brinda a la Unidad capacitación, asesoría y acompañamiento en la materia?
- 8) ¿Cómo son las capacitaciones que les imparte el Instituto Chihuahuense de las Mujeres (ICHMUJERES)?, ¿Qué temas se abordan, cuánto duran, quienes las imparten?
- 9) ¿En alguna ocasión han tomado cursos, talleres, Masterclass, o algún programa de formación en temas de derechos humanos de las mujeres?
- 10) ¿En temas de acceso a una vida libre de violencia?
- 11) ¿En temas de nuevas masculinidades y crianzas positivas?
- 12) ¿En temas de erradicación de embarazo infantil y adolescente?
- 13) ¿En temas de violencia política contra las mujeres?
- 14) ¿En temas de diversidad sexual?
- 15) ¿Qué opinión le merecen esas capacitaciones?, ¿Entiende todos los conceptos y temas que se aborda?

III. Transversalización e institucionalización de la perspectiva de género

- 16) ¿Esa información que usted recibe la transmite al personal de la Secretaría? Platíqueme cómo lo hace
- 17) ¿Hay algunos temas que le resulten complicados de transmitir al funcionariado de la Secretaría?
- 18) ¿En esas capacitaciones les han enseñado en qué consisten las brechas de género?
- 19) ¿A qué cree que se deba que el Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado (PFAVA) no presente ni en sus reglas de operación ni en su documento diagnóstico las brechas de género que existen entre las mujeres y los hombres del campo de Chihuahua?
- 20) ¿Considera que las y los actores relacionados con el diseño y la operación del programa conocen y entienden las diferencias entre los términos: perspectiva de género, equidad de género, igualdad sustantiva, igualdad de género, equidad de oportunidades, acciones afirmativas, transversalización de la perspectiva de género?
- 21) ¿Quién es la oficina responsable dentro de la Secretaría de darle seguimiento al Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027 publicado el 5 de noviembre de 2022?
- 22) ¿De qué manera la SDR contribuyó en la elaboración del citado programa institucional?

Guía de entrevista con el Instituto Chihuahuense de las Mujeres

Introducción

Le agradecemos mucho su tiempo para llevar a cabo esta entrevista en el marco de la Evaluación Participativa del **Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado** que nos permitirá conocer sus perspectivas y valoraciones en torno a distintos aspectos con el propósito de identificar áreas susceptibles de mejora.

Le pido su permiso para grabar el audio de la entrevista, ya que realizamos una transcripción que nos ayuda a recuperar toda la información, para ello, es importante mencionar que no se identifica su nombre dentro del informe de la evaluación, sino el perfil de informante como funcionaria(o) público, organización, persona beneficiaria, entre otros.

La duración de la entrevista será de 60 a 90 minutos y apreciamos mucho su valiosa participación para cumplir con los objetivos del ejercicio de reflexión y valoración sobre el Programa.

I. Coordinación institucional y vinculación con la SDR y el programa

- 1) ¿Qué Actividades realiza con motivo de las responsabilidades de su cargo?
- 2) ¿De qué manera se relaciona con la Secretaría de Desarrollo Rural?
- 3) ¿Con qué mecanismos e instrumentos cuenta el Instituto para institucionalizar y transversalizar la perspectiva de género en la Secretaría de Desarrollo Rural?
- 4) ¿Se han practicado Auditorías de Género a la SDR?, ¿Para qué años se han practicado?
- 5) ¿Esas auditorías y sus resultados son públicos?, ¿Cuál fue la calificación que obtuvo la Secretaría?
- 6) ¿Actualmente la Secretaría ya completó su Plan de Acción?
- 7) ¿De los 10 temas que revisa la Auditoría ¿Cuáles han sido los temas en los que la Secretaría ha tenido un mejor desempeño?, ¿Y en cuales un menor desempeño?, ¿A qué cree que se deba?

II. Incorporación de la perspectiva de género

- 8) ¿En qué medida considera que está incorporada la perspectiva de género en los programas de la SDR, incluyendo el Programa de Fomento a los Agronegocios y del Valor Agregado?, ¿Por qué lo considera así?
- 9) ¿Me podría dar algunos ejemplos de cómo se podría incorporar la perspectiva de género en un programa presupuestario?
- 10) ¿Considera que abonaría a la incorporación de la perspectiva de género de un programa que desde sus documentos normativos ya sea en las reglas de operación o en su diagnóstico se identifiquen las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres?
- 11) ¿Considera que abonaría a la incorporación de la perspectiva de género de un programa que en los criterios de selección de beneficiarios se de preferencia o se califique con un puntaje mayor las solicitudes y/o proyectos de mujeres, y de mujeres indígenas?
- 12) ¿Considera que abonaría a la incorporación de la perspectiva de género de un programa que desde su lógica de intervención exista algún componente o modalidad de apoyo específica para mujeres?
- 13) ¿Considera que abonaría a la incorporación de la perspectiva de género de un programa que se recabe información sobre las mujeres beneficiarias con el objetivo

de identificar, atender y/o canalizar las necesidades de las mujeres que realizan trabajos de cuidados no remunerados, que son madres y/o que tienen dependientes económicos a su cargo?

III. Formación y especialización en la perspectiva de género

- 14) ¿En alguna ocasión el Instituto le ha dado capacitación a la Secretaría sobre cómo implementar la perspectiva de género en las reglas de operación de sus programas presupuestarios?
- 15) ¿Qué materiales se comparten en dichas capacitaciones y que características tienen?
- 16) ¿Las capacitaciones las imparten personal del Instituto o es a través de organismos intermediarios?
- 17) ¿Qué personas asisten de la Secretaría de Desarrollo Rural?
- 18) ¿En sus contenidos estas capacitaciones consideran la Metodología del Marco Lógico?

IV. Contexto organizacional con la Unidad de Igualdad de Género de la SDR

- 19) ¿Cómo ha sido la relación de trabajo y el intercambio con la Unidad de Igualdad de Género de la Secretaría de Desarrollo Rural?
- 20) ¿Considera que a través de la Unidad de la SDR se han propuesto o impulsado cambios significativos para la instrumentalización de la perspectiva de género en los programas de la Secretaría?, ¿Por qué lo considera así?
- 21) ¿Tiene conocimiento de que el Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado haya hecho modificaciones sustantivas en sus reglas de operación o en la planeación de su presupuesto con motivo de la participación de la UIG?
- 22) ¿Identifica algún programa de la Secretaría de Desarrollo Rural que sea un ejemplo de incorporación de la perspectiva de género?

V. Transversalización e institucionalización de la perspectiva de género

- 23) En relación con el Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027 publicado en noviembre de 2022, ¿La Secretaría de Desarrollo Rural participó en su elaboración?, ¿De qué forma participó?
- 24) De la lectura de este Programa Institucional se aprecia que la SDR es responsable de implementar 17 líneas de acción prioritarias, ¿De qué manera ustedes en el Instituto le dan seguimiento a la implementación de esas líneas de acción?
- 25) ¿Qué tan significativa es la información que llena la Secretaría?
- 26) ¿Tienen algún mecanismo para el seguimiento y el monitoreo de estas acciones?
- 27) ¿Existe para ello alguna plataforma o software en donde la SDR suba la información y sus respectivas evidencias de avance?
- 28) ¿Existe un programa estatal para la igualdad entre mujeres y hombres de Chihuahua?
- 29) ¿Cuál sería la diferencia entre este Programa Institucional y un programa estatal para la igualdad entre mujeres y hombres?
- 30) ¿El Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027 publicado en noviembre de 2022 es vinculante a las dependencias de la administración pública estatal?
- 31) ¿Por qué se elaboró un programa institucional y no un programa estatal?
- 32) ¿Considera que el funcionariado público de la SDR conoce y entiende las diferencias entre los términos: perspectiva de género, equidad de género, igualdad sustantiva, igualdad de género, equidad de oportunidades, acciones afirmativas, transversalización de la perspectiva de género?
- 33) Desde su punto de vista ¿Cuáles serían las áreas de oportunidad para que los programas de la SDR incorporaran la perspectiva de género en el diseño e implementación de sus programas presupuestarios?

Guía de tópicos de grupos focales con personas beneficiarias del Programa

Introducción

Le agradecemos mucho su participación en este grupo focal en el marco de la Evaluación Participativa del **Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado del ejercicio fiscal 2023** que nos permitirá conocer sus perspectivas y valoraciones en torno a distintos aspectos con el propósito de identificar áreas susceptibles de mejora.

Les pido su permiso para grabar la sesión de grupo focal, ya que realizamos una transcripción que nos ayuda a recuperar toda la información con fines de análisis, para ello, es importante mencionar que sus datos personales no serán revelados, sino que se hace el análisis por perfil de participación, es decir, como productoras(es) que participaron en el año 2023 en el Programa con apoyos dirigidos a (describir componente).

La duración del grupo focal será de 60 a 90 minutos y apreciamos mucho su valiosa participación para cumplir con los objetivos del ejercicio de reflexión y valoración sobre el Programa.

Mi nombre es (...) y seré la moderadora del grupo, para lo cual generaré algunas preguntas para que ustedes conversen alrededor de ellas. No hay respuestas correctas o incorrectas, todos son puntos de vista y son muy enriquecedores para conocer sus experiencias.

En principio, les pido por favor que se presenten con su nombre, municipio en el que residen y cuáles son los productos que ustedes producen o comercializan.

I. Contexto de comercialización

- 1) Desde su experiencia, ¿qué tan fácil o difícil es comercializar sus productos?
- 2) ¿Cuáles dirían que son los principales obstáculos que tienen para la comercialización?
- 3) Y ahora, en contraparte, ¿cuáles son las oportunidades que ustedes consideran que son aquellas que pueden ser útiles para la comercialización de sus productos dentro de sus regiones o municipios?

PARA COMPONENTES DE ESTUDIOS, DIAGNÓSTICOS, INTELIGENCIA DE MERCADOS, ADAPTAR EN EL CASO DE LOS RASTROS MUNICIPALES

I. Contexto de comercialización

- 1) Desde su experiencia, ¿cómo se apoya a través del componente... la comercialización de los distintos productos de los agronegocios en Chihuahua?
- 2) ¿De qué manera ustedes contribuyen a reducir obstáculos que enfrentan las personas productoras para la comercialización de sus productos?
- 3) Y ahora, en contraparte, ¿cuáles son las oportunidades que ustedes impulsan para la comercialización de los productos en las regiones y municipios de Chihuahua?

II. Difusión

- 4) ¿Cómo se enteraron del Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado del ejercicio fiscal 2023?
- 5) ¿Qué fue lo que más les interesó Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado en el ejercicio fiscal 2023?

- 6) ¿Ustedes consideran que la información que recibieron fue clara?, ¿fue suficiente?, ¿habría información adicional que consideren necesaria?
- 7) ¿Consideran que todas las personas productoras de su municipio se enteraron de la Convocatoria?, ¿qué haría falta para que pudieran enterarse?
- 8) ¿Cuáles consideran que serían los mejores medios para difundir el Programa en sus municipios?
- 9) ¿Ustedes participan de algún grupo de WhatsApp de la Secretaría de Desarrollo Rural o de su municipio?, ¿quién y cómo los agregaron al grupo de WhatsApp?

III. Percepción sobre los procesos del Programa

- 10) ¿Quiénes de ustedes nos puede platicar de los diferentes procesos que llevaron a cabo desde que se enteraron de la convocatoria? (Llenado de solicitud y anexos, entrega de documentos, recepción del apoyo, comprobación del apoyo).
- 11) ¿Hubo algún proceso que les resultara difícil?, ¿cuál?, ¿por qué?
- 12) ¿Cambiarían algo en relación con los procesos del Programa?

IV. Mecanismos de retroalimentación

- 13) ¿Conocen algún mecanismo para hacer llegar sus dudas, sugerencias, quejas al Programa?
- 14) ¿Alguien de ustedes ha intentado hacer llegar alguna duda, recomendación, queja?
- 15) ¿Qué mecanismo utilizaron y qué respuesta obtuvieron?
- 16) ¿Cuáles creen que serían los mecanismos más accesibles para ustedes de hacer llegar sus dudas, sugerencias, quejas al Programa?
- 17) ¿En qué situaciones tienen contacto con la persona residente de la Secretaría de Desarrollo Rural y a través de qué medios lo hacen?
- 18) ¿Participaron en alguna encuesta de satisfacción sobre el Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado del ejercicio fiscal 2023?

V. Verificación de impactos

- 19) ¿Cuáles dirían ustedes que son los principales impactos que tuvo el Programa de Fomento a los Agronegocios y al Valor Agregado del ejercicio fiscal 2023 en su agronegocio?, ¿hubo mayores ventas?, ¿mayores utilidades?, ¿contratación de personal con afiliación al IMSS?
- 20) ¿Cómo podrían ustedes demostrar estos impactos?
- 21) ¿Qué piensan ustedes que tendría que hacer el Programa para generar mayores impactos en la comercialización de sus productos?

VI. Aplicación de la perspectiva de género en el diseño e implementación del Programa

- 22) ¿Ustedes consideran que el Programa se adecúa a sus necesidades de comercialización?
- 23) ¿Qué aspectos de sus contextos locales tendría que tomar en cuenta?
- 24) En el caso de las mujeres, por lo que ustedes viven, ¿creen que tienen los mismos o diferentes obstáculos para la comercialización de sus productos?, y, ¿oportunidades?
- 25) ¿Les parece que el Programa podría hacer cambios en sus requisitos o modalidades de apoyo para facilitar o apoyar a las mujeres productoras de Chihuahua?

Cierre y agradecimiento

Antes de finalizar, me gustaría preguntarles si tienen algún comentario o sugerencia en relación a aspectos susceptibles de mejora en torno al Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL PROGRAMA PARA EL FOMENTO DE LOS AGRONEGOCIOS Y DEL VALOR AGREGADO

INTRODUCCIÓN

Buenos días/tardes, mi nombre es [NOMBRE] de Demoskópica México, equipo consultor externo que colabora en la evaluación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado en colaboración con la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Queremos pedirle un momento de su tiempo para responder una breve encuesta como beneficiario(a) en 2023 del Programa. El objetivo de la encuesta es conocer su valoración en torno a distintos aspectos del Programa y sus opiniones son muy importantes.

La encuesta es anónima y sólo tendrá un tratamiento estadístico de forma agregada y no individual.

1) ¿Cómo se enteró del Programa de Fomento para los Agronegocios y del Valor Agregado?

1. Página de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua
2. Página de su municipio
3. Radio
4. Perifoneo
5. Por grupo de WhatsApp
6. Por el sistema producto, ¿cuál?
7. Por alguna asociación o unión de productores a la que pertenece, ¿cuál?
8. Por un familiar o amigo
9. Por otro medio, ¿cuál? _____
- 10.

2) Desde su punto de vista, ¿cuál sería el medio de comunicación más efectivo para que en su municipio y localidad se conozca la existencia del Programa de Fomento para los Agronegocios y del Valor Agregado?

1. Página de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua
2. Página de su municipio
3. Radio
4. Perifoneo
5. Por grupo de WhatsApp
6. Por el sistema producto, ¿cuál?
7. Por alguna asociación o unión de productores a la que pertenece, ¿cuál?
8. Por un familiar o amigo
9. Por otro medio, ¿cuál? _____

3) ¿Qué tan clara considera que es la información que contiene la convocatoria del Programa para conocer el proceso de inscripción en el Programa?

1. Muy clara
2. Algo clara
3. Poco clara
4. Nada clara

4) ¿Qué tan fácil fue hacer su solicitud al Programa?

1. Muy fácil
 2. Algo fácil
 3. Poco fácil
 4. Nada fácil
- 5) ¿Ha tenido alguna dificultad para entender algún aspecto de las Reglas de Operación y Convocatoria del programa?
1. Sí
 2. No
3. ¿Usted conoce si el Programa cuenta con algún medio para que usted pueda hacer llegar sus dudas, quejas, sugerencias u opiniones?
1. Sí
 2. No
4. ¿Alguna vez ha intentado aclarar alguna duda o hacer un comentario para mejorar algún aspecto del Programa a quienes son responsables de la operación del Programa?
- 1) Sí
 - 2) No
5. ¿A través de qué medio lo hizo?
- 1) Correo electrónico
 - 2) Teléfono
 - 3) A través de las personas residentes del Programa que operan en su municipio
 - 4) A través de un sitio por internet
 - 5) Por WhatsApp
 - 6) Por Chatbot
 - 7) Otro medio, ¿cuál?
6. ¿Le resolvieron su duda o atendieron su sugerencia para mejorar algún aspecto del Programa?
- 1) Sí
 - 2) No
7. En lo personal, ¿cuál medio cree que sería el mejor medio para hacer llegar sus dudas, comentarios o propuestas para mejorar algún aspecto del Programa?
- 1) Correo electrónico
 - 2) Teléfono
 - 3) A través de las personas residentes del Programa que operan en su municipio
 - 4) A través de un sitio por internet
 - 5) Por WhatsApp
 - 6) Otro medio, ¿cuál?
8. Para usted en lo personal, ¿cuál considera que ha sido el principal impacto que ha tenido gracias a su participación en el Programa?
- 1) Aumento de ventas
 - 2) Contratación de personal
 - 3) Aumento de utilidades
 - 4) Exportación de productos
 - 5) Contactos para ventas
 - 6) Mejora de las estrategias para incrementar ventas
 - 7) Capacitación para comercializar mejor

- 8) Mejora del valor agregado
- 9) Otro impacto, ¿cuál? _____

9. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada y 10 es totalmente, ¿en qué medida el Programa resolvió sus necesidades para la comercialización de su producto?

Escala del 1 al 10 _____

10. A partir de que ha recibido los apoyos del programa, ¿en qué porcentaje aproximadamente se han incrementado sus ventas?

Porcentaje _____

11. A partir de que ha recibido los apoyos del programa, ¿a cuántas personas nuevas ha contratado?

Número de personas _____

12. A partir de que ha recibido los apoyos del programa, ¿a cuántas personas nuevas ha registrado ante el IMSS?

Número de personas _____

13. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada rápido y 10 es totalmente rápido, ¿qué tan rápido fueron los trámites relacionados con el acceso a los apoyos del Programa?

Escala del 1 al 10 _____

14. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada adecuado y 10 es totalmente adecuado, ¿qué tan adecuados son los medios de entrega de los apoyos del programa?

Escala del 1 al 10 _____

15. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada fácil y 10 totalmente fácil, ¿qué tan fácil de cumplir son los documentos que se piden para realizar la comprobación de los recursos del programa (facturas, reportes, fotografías, etc.)?

Escala del 1 al 10 _____

16. En una escala del 1 al 10, en donde 1 es nada adecuado y 10 es totalmente adecuado, ¿qué tan adecuados son los tiempos que le da el programa para realizar la comprobación de los recursos?

Escala del 1 al 10 _____

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

17. Sexo

- 1) Mujer
- 2) Hombre
- 3) No binario

18. Edad

Años cumplidos

19. Nivel de escolaridad terminado

- 1) Sin estudios
- 2) Primaria
- 3) Secundaria
- 4) Bachillerato
- 5) Carrera técnica
- 6) Licenciatura
- 7) Posgrado

20. ¿Ha sido beneficiario del Programa de Fomento en años anteriores?

- 1) Sí
- 2) No

21. ¿Ha sido beneficiario de otro Programa de la Secretaría de Desarrollo Rural?

- 3) Sí
- 4) No

22. ¿Pertenece a un sistema producto?, ¿a cuál?

- 1) Sí
- 2) No

23. ¿Pertenece a alguna asociación o unión de productores?, ¿a cuál?

- 1) Sí
- 2) No

Anexo 3. Lista de personas y grupos entrevistados/consultados y lugares visitados

No.	Nombre	Institución	Cargo/perfil	Técnica	Modalidad
1	Ulises Alejandro Galicia Arias	SDR	Jefe de Departamento de Agroindustria	Entrevista	Virtual
2	Elma Carrillo Lugo	SDR	Analista especializada del Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística	Entrevista	Virtual
3	Valeria Blanco Manzano	SH	Coordinadora de PBRSED	Entrevista	Virtual
4	Guadalupe Rugelio Gutiérrez	SDR	Jefa de Departamento de Finanzas	Entrevista	Virtual
5	Karla Guadalupe Trejo López	SDR	Responsable del Área de Comunicación Social	Entrevista	Virtual
6	Víctor Manuel Garay Corral	SDR	Jefe del Departamento de Comercialización	Entrevista	Virtual
7	Francisco Javier Talamantes Carrasco	SH	Jefe del Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación	Entrevista	Virtual
8	Priscila Gabriela Contreras García	SDR	Directora de Planeación	Entrevista	Virtual
9	Patricia Gloria Jurado Alonso	SDR	Directora de Agronegocios	Entrevista	Virtual
10	Aldo Piceno Román	SDR	Jefe del Departamento de Planeación, Evaluación y Estadística	Entrevista	Virtual
11	Sergio Cándido Barraza Pak	SDR	Director de Financiamiento y Gestión de Riesgo	Entrevista	Virtual
12	Mauricio Baca	SDR	Departamento de Financiamiento	Entrevista	Virtual
13	Claudia Guzmán Olivas	SDR	Unidad de Igualdad de Género	Entrevista	Virtual
14	Martín Armendáriz Torres	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
15	Nicolás Parra González	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
16	Jaime Trujillo Delgado	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
17	José Alberto Holguín Pérez	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
18	Pánfilo Natera Valencia	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
19	Blanca Nora Antillón Ríos	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

No.	Nombre	Institución	Cargo/perfil	Técnica	Modalidad
20	Saúl Navar Amaya	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
21	Silverio Rubio Cárdenas	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
22	Jorge Arturo Prieto	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
23	Oscar Gutiérrez Valdez	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
24	Juan Mancilla	SDR	Persona residente	Grupo Focal	Virtual
25	Mara Daniela Fuentes Martínez	ICHMUJERES	Unidad de Igualdad de Género	Entrevista	Virtual
26	Enrique Valencia Cervantes	Beneficiario	Componente 01. Producto: sotol. Municipio de Coyame.	Grupo Focal	Virtual
27	Oscar Alvidrez Tarango	Beneficiario	Componente 01. Producto: snacks saludables. Municipio de Chihuahua.	Grupo Focal	Virtual
28	José Alan Mata Morales	Beneficiario Municipio de Meoqui	Componente 01. Realización del CheveFest	Grupo Focal	Virtual
29	Normando Andrés Alarcón Máynez	Beneficiario Cámara Nacional de la Industria de la Transformación Chihuahua	Componente 01. Realización de evento Pabellón Chihuahua Transforma	Grupo Focal	Virtual
30	Diana Margarita Chávez Etchecury	Beneficiaria Manejo Regenerativo de Ranchos A.C.	Componente 01. Octava Reunión Anual de MRR A.C. Conciencia Regenerativa, Armonía, Salud y Función	Grupo Focal	Virtual
31	Alonso Almeida Almeida	Beneficiario	Componente 04. Producto: Madera de deshecho. Municipio de Casas Grandes.	Grupo Focal	Virtual
32	Bertha Alicia Galaviz Hernández	Beneficiaria	Componente 04. Producto: Madera de deshecho. Municipio de Casas Grandes.	Grupo Focal	Virtual
33	Claro Lucero Chanez	Beneficiario	Componente 04. Producto: Madera de deshecho. Municipio de Casas Grandes.	Grupo Focal	Virtual
34	Juventino Alonso Enríquez Blanco	Beneficiario	Componente 04. Producto: Madera de deshecho. Municipio de Casas Grandes.	Grupo Focal	Virtual

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

No.	Nombre	Institución	Cargo/perfil	Técnica	Modalidad
35	Luis Armando Lujan Jaquez	Beneficiario	Componente 04. Producto: Camote. Municipio de Delicias.	Grupo Focal	Virtual
36	Yadira Avelina Olivas Rascón	Beneficiaria	Componente 04. Producto: Carne de conejo. Municipio de Madera.	Grupo Focal	Virtual
37	Francisco Márquez Álvarez	Beneficiario Municipio de Santa Bárbara	Componente 04. Mejoramiento de Rastro Municipal	Grupo Focal	Virtual
38	Isaac David Álvarez Prieto	Beneficiario Municipio de Satevo	Componente 04. Mejoramiento de Rastro Municipal	Grupo Focal	Virtual
39	Naila Román Hernández	Beneficiaria Municipio de López	Componente 04. Mejoramiento de Rastro Municipal	Grupo Focal	Virtual
40	Rogelio Prieto Vázquez	Beneficiario Municipio de Hidalgo del Parral	Componente 04. Mejoramiento de Rastro Municipal	Grupo Focal	Virtual
41	Consuelo Meléndez Baeza	Beneficiaria Sistema Producto VID Chihuahua A.C.	Componente 02. Estudio de factibilidad de proyecto de bodega comunitaria de industria vitivinícola del Estado de Chihuahua	Grupo Focal	Virtual
42	Pedro Javier Martínez Ramos	Beneficiario Fundación Desarrollo Sostenible Poniente A.C.	Componente 02. Desarrollo de proyecto de refuerzo a la competitividad del sector del queso en la región de Cuauhtémoc	Grupo Focal	Virtual
43	Luis Oliver Torres García	Beneficiario Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C.	Componente 02. Desarrollo de proyecto de refuerzo a la competitividad del sector durazno en la región de nuevo Casas Grandes, de nuez en la región de Jiménez-Parral y mapeo de capacidades del sector vitivinícola de Chihuahua	Grupo Focal	Virtual
44	Luis Ernesto López Echavarría	Beneficiario Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C.	Desarrollo de proyecto de refuerzo a la competitividad del sector durazno en la región de nuevo Casas Grandes, de nuez en la región de Jiménez-Parral y mapeo de capacidades del sector vitivinícola de Chihuahua	Grupo Focal	Virtual
45	Miguel Ángel Arellanes Arzola	Beneficiario Desarrollo	Desarrollo de proyecto de refuerzo a la	Grupo Focal	Virtual

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

No.	Nombre	Institución	Cargo/perfil	Técnica	Modalidad
		Económico del Estado de Chihuahua A.C.	competitividad del sector durazno en la región de nuevo Casas Grandes, de nuez en la región de Jiménez-Parral y mapeo de capacidades del sector vitivinícola de Chihuahua		
46	José Paul Reyes Fregoso	Beneficiario Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C.	Desarrollo de proyecto de refuerzo a la competitividad del sector durazno en la región de nuevo Casas Grandes, de nuez en la región de Jiménez-Parral y mapeo de capacidades del sector vitivinícola de Chihuahua	Grupo Focal	Virtual
47	Antonio Ríos Ramírez	Beneficiario Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C.	Componente 03. Estudio de factibilidad centro de valor agregado a la industria Chihuahua	Grupo Focal	Virtual

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 4. Listas de documentos revisados

No.	Fuente/Documento	Ubicación	Año
1	Términos de Referencia 2024 para la Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado.	Archivos de la SDR	2024
2	Acuerdo No. 139/2023 por el que se expide el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Rural.	https://chihuahua.gob.mx/info/reglamento-interior-de-la-secretaria-de-desarrollo-rural	2023
3	Acuerdo No. 6/2023 por el que se expiden las Reglas de Operación del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado para el ejercicio fiscal 2023.	https://www.chihuahua.gob.mx/programas-2023#pfava	2023
4	Acuerdo No. 004/2022 por el que se expiden las Reglas de Operación del Programa Presupuestario Instrumentación de Esquemas de Formación Emprendedora de Agronegocios, en el Estado de Chihuahua para el Ejercicio fiscal 2022.	https://chihuahua.gob.mx/sdr	2022
5	Convocatoria C01. Apoyo para participación de personas productoras en eventos y para la realización y/u organización de eventos.	http://sdr.chihuahua.gob.mx/Archivos_portal/Programas_SDR/2023/CONVOCATORIA%20C01%202023.png	2023
6	Convocatoria C04. Para proyectos individuales y colectivos.	http://sdr.chihuahua.gob.mx/Archivos_portal/Programas_SDR/2023/CONVOCATORIA%20C04%202023.png	2023
7	Documento Diagnóstico del Programa presupuestario "Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado".	Archivos de la SDR	2025
8	Árbol de problemas PBRPOAOBRP002.	Archivos de la SDR	2023
9	Árbol de objetivos PBRPOAOBRP002.	Archivos de la SDR	2023
10	Focalización de la población objetivo PRBREP203.	Archivos de la SDR	2023
11	Programa Operativo Anual PBRPGPORP004.	Archivos de la SDR	2023
12	Matriz de Indicadores para Resultados MIR PBRPGMIDRP002.	Archivos de la SDR	2023
13	Matriz Marco Lógico PBRPGMMLRP001.	Archivos de la SDR	2023
14	Alineación de Programas Presupuestarios Vigentes 2023 PRBRREP507B del Gobierno del Estado de Chihuahua.	Archivos de la SDR	2023
15	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.	http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/abr/20190430-XVIII-1.pdf	2019
16	Manual de Organización de la Secretaría de Desarrollo Rural.	https://www.chihuahua.gob.mx/sites/default/attach2/html-generico/adjuntos/2024-02/Manual_de_Organizacion_SDR_2.pdf	2023

Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

No.	Fuente/Documento	Ubicación	Año
17	Programa Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2022-2027.	https://chihuahua.gob.mx/sites/default/attach2/html-generico/adjuntos/2022-11/ANEXO%2089-2022%20PROGRAMA%20INSTITUCIONAL%20PARA%20LA%20IGUALDAD%20ENTRE%20MUJERES%20Y%20HOMBRES%202022-2027.pdf	2022
18	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua.	Archivos de la SDR	Vigente
19	Directorio de Grupo Ampliado.	Base de datos de la SDR	2024
20	Evaluación de Diseño en tiempo real Programa Presupuestario 2F012C1 "Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado 2023".	http://sdr.chihuahua.gob.mx/Archivos_portal/PBR/2023/2F012C1%20Informe%20evaluación%20de%20Diseño%20en%20Tiempo%20Real%202023.pdf	2023
21	Disposiciones Específicas para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Chihuahua.	https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/83477_anexo_70-2020_acuerdo_disposiciones_especificas_para_las_reglas_de_operacion_de_programas_presupuests.pdf	2020
22	Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2023.	Archivos de la SDR	2022
23	Informe Final de la Auditoria de Género de la Secretaría de Desarrollo Rural, agosto-octubre 2015.	Archivos del ICHMUJERES	2015
24	Convención sobre la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).	https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women	1981
25	Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.	https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/reglamentos/archivosReglamentos/185.pdf	2016
26	Padrón de beneficiarios 2023.	Archivos de la SDR	2023
27	Informe Financiero 2023.	Archivos de la SDR	2023
28	Folleto Agronegocios.	Archivos de la SDR	2024
29	Cronología de procesos de los proyectos de valor agregado.	Archivos de la SDR	2024
30	Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.	https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/106.pdf	2024
31	Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.	http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Chihuahua/wo51197.pdf	2013

Anexo 5. Fotografías de actividades participativas y trabajo de campo.

Imagen 1. Mensaje inicial del Primer Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Sede Unifrut, 23 de octubre de 2024).



Imagen 2. Presentación de participantes en el Primer Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Sede Unifrut, 23 de octubre de 2024).



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Imagen 3. Tablero utilizado en el Primer Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Sede Unifrut, 23 de octubre de 2024).

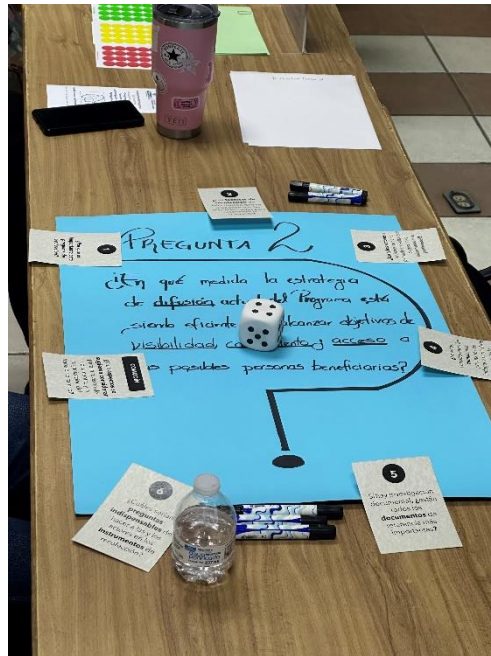


Imagen 4. Trabajo en equipo en el Primer Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Sede Unifrut, 23 de octubre de 2024).



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Imagen 5. Actividad relacionada con la revisión de aspectos metodológicos en el Primer Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Sede Unifrut, 23 de octubre de 2024).

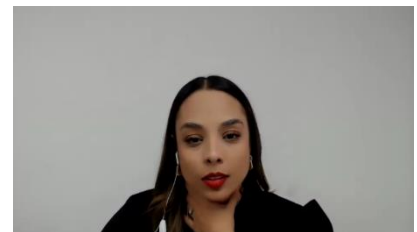
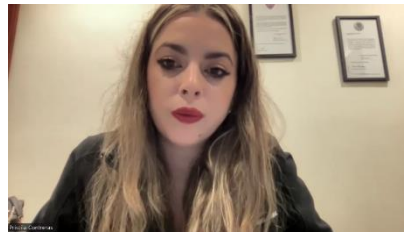
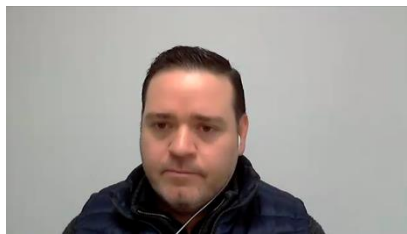
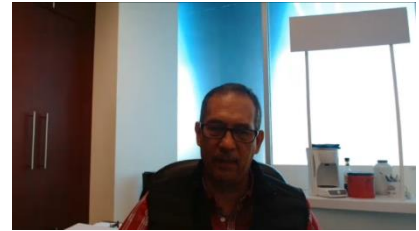


Imagen 6. Socialización de las discusiones por equipo en el Primer Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Sede Unifrut, 23 de octubre de 2024).



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

imagen 7. Entrevistas con personas funcionarias de la Secretaría de Desarrollo Rural y de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

imagen 8. Grupo focal con residentes de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua que es responsable de recibir y revisar las solicitudes de los distintos programas públicos de la dependencia, entre ellos, el Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado.



Imagen 9. Participantes en los distintos grupos focales con poblaciones beneficiarias de los componentes del Programa.



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Imagen 10. Mensaje inicial del Secretario de Desarrollo Rural en el Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Imagen 11. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para identificación y clasificación de hallazgos (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Imagen 12. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para identificación y clasificación de hallazgos (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Imagen 13. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para identificación y clasificación de hallazgos (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Imagen 14. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para identificación y clasificación de hallazgos (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Imagen 15. Trabajo en equipos durante el Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Imagen 16. Publicación de resultados en muro durante el Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).

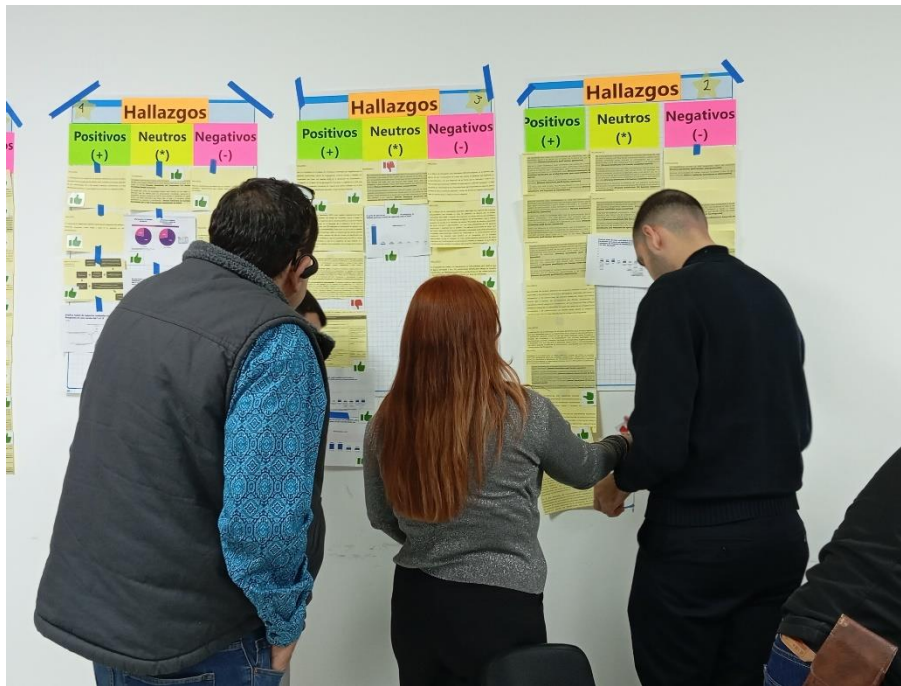


Imagen 17. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para definición del cambio que quieren ver en relación con el Programa (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Evaluación Participativa del Programa para el Fomento de los Agronegocios y del Valor Agregado, Ejercicio Fiscal 2023

Imagen 18. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para revisión y priorización de recomendaciones (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).



Imagen 19. Mesa de trabajo en Segundo Taller Participativo en la etapa de ejecución de la evaluación para revisión y priorización de recomendaciones (Centro Estatal de Manejo del Fuego de Chihuahua).

