



SAGARPA

SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Chihuahua
Gobierno del Estado

Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales (COUSSA)

Evaluación Estatal del Funcionamiento y la Operación 2012, en el Estado de Chihuahua



Chihuahua, Marzo 2013



SAGARPA

SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN

Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales (COUSSA)

**Evaluación Estatal del Funcionamiento y la Operación 2012,
en el Estado de Chihuahua**

Directorio

| | |
|---|--|
| <p>GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA</p> <p>Lic. Cesar Horacio Duarte Jaquez Gobernador Constitucional del Estado</p> <p>Ing. Octavio Legarreta Guerrero Secretario de Desarrollo Agropecuario</p> <p>Ing. Roberto Dittrich Nevárez Dirección de Fomento Agropecuario</p> <p>Ing. Leonel Casas Domínguez Dirección de Planeación</p> <p>Ing. Víctor Manuel Guzmán Orquíz Dirección de Fomento Forestal</p> | <p>SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN</p> <p>Lic. Enrique Martínez y Martínez Secretario</p> <p>Prof. Arturo Osornio Sánchez Subsecretario de Desarrollo Rural</p> <p>Lic. Víctor Hugo Celaya Celaya Coordinador General de Delegaciones</p> <p>Lic. Carlos Gerardo López Cervantes Director General de Planeación y Evaluación</p> <p>Lic. Aníbal González Pedraza Director General Adjunto de Planeación y Evaluación de Programas</p> <p>Profr. David Balderrama Quintana Delegado de la SAGARPA en el Estado</p> <p>Ing. Rogelio Olvera Subdelegado Agropecuario</p> <p>Ing. Manuel Guizar Fuentes Subdelegado de Planeación y Desarrollo Rural</p> |
|---|--|

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Profr. David Balderrama Quintana
Presidente

Ing. Octavio Legarreta Guerrero
Secretario Técnico

M.C. Javier Martínez Nevárez
Representante de Profesionistas y Académicos

Ing. Antonio Medina Arroyo
Representante del CESAVECH

Lic. Armando Walls Barrientos
Representante de Fundación PRODUCE

Ing. Manuel Gustavo Chávez Ruíz
Representante del INIFAP

Profr. David Balderrama Quintana
Coordinador del CTEE

Lic. Gemma Valencia Gaspar
Ing. Edgar Pacheco González
Soporte Técnico CTEE

**ESTE ESTUDIO FUE REALIZADO POR LA ENTIDAD EVALUADORA ESTATAL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA**

M.C. Jesús Enrique Séañez Sáenz
Rector

M.A. Luis Raúl Escárcega Preciado
Director Facultad de Zootecnia y Ecología

Dr. Eduardo Santellano Estrada
**Coordinador del Centro de Vinculación
para el Desarrollo Sustentable**

Dr. Mario Edgar Esparza Vela
Coordinador Operativo

Dr. Mario Edgar Esparza Vela
Dr. Eduardo Santellano Estrada
M.C. David Santillán Estrada
M.V.Z. Francisco Javier Prado Alfaro
Responsables del Proyecto

Lic. Edith Julieta Hernández González
Lic. Estela Carrasco Pérez
Ing. Nancy Elida Barraza Rivera
C. Fernanda Resendiz Fierro
Edición y Soporte Técnico

C. Manuel Osvaldo Tarango Ponce
C. Felipe de Jesús Guillén Valerio
Encuestadores

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| Introducción..... | 2 |
| Objetivo general de la evaluación..... | 2 |
| Objetivos específicos | 3 |
| Capítulo 1..... | 4 |
| Contexto del Programa: diseño y normatividad | 4 |
| 1.1. Problema de desarrollo que busca atender el Programa | 4 |
| 1.2. Alineación de sus objetivos con los objetivos sectoriales..... | 5 |
| 1.3. Población objetivo que el Programa contempla atender | 5 |
| 1.4. Elementos normativos centrales que regulan su ejecución..... | 6 |
| Capítulo 2..... | 7 |
| Características del Programa | 7 |
| 2.1. Objetivos del Programa | 7 |
| 2.2. Estructura Programática del COUSSA. | 7 |
| 2.3. Modalidades de ejecución. | 8 |
| 2.4. Presupuesto asignado en 2012 | 8 |
| 2.5. Orientación del Programa en el estado..... | 9 |
| Capítulo 3..... | 11 |
| Evaluación del Funcionamiento y la Operación del Programa | 11 |
| 3.1. Arreglo Institucional para la Operación del Programa..... | 11 |
| 3.2. Planeación de la operación del programa..... | 16 |
| 3.3. Articulación de la operación del Programa con otros programas federales y estatales. . | 21 |
| 3.4. Atención de la población objetivo. | 23 |
| 3.5. Selección de solicitudes de apoyo..... | 28 |
| 3.6. Orientación de los recursos del Programa..... | 29 |
| 3.7. Monitoreo de la Gestión del Programa. | 31 |
| 3.8. Sistemas de Información. | 33 |
| 3.9. Supervisión de la operación del Programa. | 34 |
| 3.10. Percepción de la calidad en el servicio..... | 35 |
| 3.11. Seguimiento de los apoyos..... | 37 |
| 3.12. Transparencia y rendición de cuentas. | 38 |
| 3.13. Valoración global del funcionamiento y la operación del Programa. | 39 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo 4..... | 43 |
| Conclusiones y recomendaciones | 43 |
| 4.1 Conclusiones..... | 43 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA | 47 |
| Anexo 1 Entrevistas | 48 |
| Anexo 2 Convenio de Coordinación | 94 |
| Anexo 3: Anexo de Ejecución 2012..... | 105 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Distribución de montos y proyectos COUSSA por municipio, Ejercicio 2012 | 9 |
| Cuadro 2. Participación Institucional Específica para COUSSA. | 13 |
| Cuadro 3. Estructura de la Comisión Técnica de operación del COUSSA en el Estado de Chihuahua. | 14 |
| Cuadro 4. Especialización de los Prestadores de Servicios Profesionales en el estado. | 15 |
| Cuadro 5. Calendario de realización de las actividades coussa. | 18 |
| Cuadro 6. Características de los apoyos otorgados a través del COUSSA 2012 en Chihuahua. | 20 |
| Cuadro 7. Características de los apoyos del programa COUSSA en concurrencia en el Estado de Chihuahua. | 26 |
| Cuadro 8. Información de Anexo de Ejecución (Programado) contra información del SURI 2012 (operado). | 28 |
| Cuadro 9. Análisis FODA sobre la valoración global del funcionamiento y la operación del Programa. | 40 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura. 1.- Comparativo de montos de operación del COUSSA en Chihuahua ejercicios 2011 y 2012, por componentes y totales. Fuente: elaboración propia con datos de SURI. | 8 |
| Fig. 2. Operación por municipio del Componente COUSSA concurrencia 2012 en Chihuahua | 30 |
| Figura. 3. Operación del COUSSA en Chihuahua por DDR. | 31 |
| Figura. 4. Medios por los cuales se enteraron los beneficiarios del COUSSA y de los apoyos que otorga..... | 36 |
| Figura 5. Opiniones de mejora de los beneficiarios 2011 en la operación del COUSSA..... | 37 |

Siglas

| | |
|----------------|--|
| COUSSA | Componente de Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua |
| CTEE | Comité Técnico Estatal de Evaluación |
| DPEF | Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación |
| ECE | Entidades Consultoras Estatales |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| FOFAE | Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario en los Estados |
| MIR | Matriz de Indicadores para Resultados |
| ROP | Reglas de Operación |
| SAGARPA | Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación |
| SDR | Secretaría de Desarrollo Rural (gobierno estatal) |
| SURI | Sistema Único de Registro de Información |

Resumen Ejecutivo

La Evaluación Estatal del Componente de Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA) 2012, se realiza en el marco de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, y tiene el objetivo de analizar los principales procesos de su ejecución estatal, en la perspectiva de aportar propuestas para mejorar su funcionamiento y operación en términos de su eficiencia y eficacia como instrumento de política pública.

En el Estado de Chihuahua, considerando las condiciones particulares de aridez, y la escasez cada vez mayor de agua para las actividades agropecuarias, sumadas a la severa sequía de 2011 y la tendencia a una mayor variabilidad en temperaturas extremas y menor precipitación promedio en los últimos seis años, concentrada en períodos de tiempo cada vez más cortos (UACH, 2013), la Entidad Ejecutora del COUSSA, representada por la Secretaría de Desarrollo Rural, ha enfocado la operación 2012 hacia un solo concepto de apoyo buscando abordar esta problemática relacionada con el agua, mediante la construcción de nueve obras de captación y almacenamiento de agua, con capacidad promedio de 30,000 m³ cada una, distribuidas en nueve municipios, con un presupuesto total del programa de \$19, 547,736.00, inferior en un 31% respecto al año anterior, de \$30,934,956.65, que también contribuye a esta búsqueda de proyectos de mayor impacto ante tales limitaciones presupuestales.

Las ROP actuales presentan un esquema de operación de mayor flexibilidad que otorga a la Entidad Ejecutora Estatal facultades para desarrollar esquemas de planeación estatal en las que se definan más específicamente la población objetivo, la cobertura territorial y las estrategias de operación enfocadas a resultados en el logro de los objetivos nacionales; sin embargo, la EEE en el Estado no ha desarrollado a cabalidad estos instrumentos, y el marco normativo y de operación está constituido por la ROP nacionales y sus Lineamientos de Operación, el Convenio de Coordinación SAGARPA- Gobierno del Estado y su Anexo Técnico de Ejecución, que contienen pocos elementos de planeación y más bien funcionan como instrumentos de programación presupuestal. La participación de la SAGARPA en este arreglo institucional en actividades de seguimiento, supervisión y control asignadas por ROP, por limitaciones de personal y recursos, se circunscribe a la supervisión establecida desde oficinas centrales.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) estatal del componente no es utilizada por los operadores del programa como instrumento de planeación, puesto que no se elabora conjuntamente con el Ejecutor del Gasto, pero éste sí es el encargado de la distribución del presupuesto del programa en el Estado; se requiere alinear estos procesos con la finalidad de obtener indicadores cuantificables en torno a los objetivos del componente en el Estado que retroalimente su ejecución.

En este sentido, en el estudio se señala la necesidad de contar con instrumentos de planeación que consideren los elementos normativos establecidos en ROP, pero que, a partir de la información existente en el Estado de diagnósticos e información relacionada, establezcan la población a atender, la cobertura espacial y temporal, con horizontes de planeación en el corto, mediano y largo plazo; considerando la participación de otras instancias relacionadas, incluyendo una mayor participación de SAGARPA; además, se considere la articulación del componente con otros programas de incidencia en el Estado, y que se incluyan procesos de capacitación y estandarización de procesos operativos y sistemas de registro de información, buscando con esto una mayor apertura y difusión del programa y sus resultados en el Estado.

Introducción

La Evaluación de programas de desarrollo y en particular la Evaluación Estatal del Funcionamiento y la Operación de los Programas en Concurrencia de Recursos 2012 de la SAGARPA surge de la necesidad de poner en marcha procesos analíticos y sistemáticos que permitan garantizar la correcta aplicación de los fondos públicos, y se constituye en un valioso instrumento que contribuye a mejorar la calidad del gasto y fortalecer la transparencia y rendición de cuentas sobre la administración y el ejercicio de los recursos. En este sentido, su valor de uso busca retroalimentar el diseño y la ejecución de los programas para incrementar su eficiencia y eficacia como instrumentos de impulso del desarrollo.

La Evaluación Externa de los Programas obedece al mandato establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, el Programa Anual de Evaluación y a lo dispuesto en las Reglas de Operación aplicables, en el sentido de que dichos programas deben ser evaluados por una entidad externa a la dependencia.

El estudio utilizó información documental y de campo para desarrollar el análisis de los temas sobre el Programa y Seguimiento a los apoyos, la información de campo se obtuvo a partir de la aplicación de un Cuestionario a los beneficiarios 2011 de dichos programas por parte de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Los distintos temas de la evaluación estatal del funcionamiento y la operación del Componente Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua se desarrollarán considerando las acciones y el desempeño de las distintas instancias involucradas en su gestión, lo cual incluye tanto a la SAGARPA como la Entidad normativa, como a la Instancia Ejecutora (SDR) cuyas funciones son desempeñadas por la Secretaría de Desarrollo Rural de Chihuahua (SDR).

La evaluación se orienta a determinar si la ejecución del Programa en Chihuahua se apoya en una planeación y una gestión basadas en resultados. Se valora si la operación del Programa se lleva a cabo de manera eficiente y eficaz, y si sus acciones son conducentes a resolver la problemática atendida.

En este sentido, la evaluación identifica las causas que explican los procesos y fenómenos observados en relación con cada uno de los temas de evaluación abordados. El análisis de los temas es, fundamentalmente, de carácter cualitativo; aunque, en la medida en que se dispone de información estadística, el estudio se complementa con un análisis cuantitativo de las variables relevantes. Finalmente la evaluación considera las conclusiones y recomendaciones; indicando con claridad el qué, el para qué y el cómo se deberán implementar las mejoras propuestas.

Objetivo general de la evaluación

Analizar los principales procesos de ejecución estatal de los Componentes Agrícola, Ganadero y Pesca del Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura, en la perspectiva de aportar propuestas para mejorar su funcionamiento y operación en términos de su eficiencia y eficacia como instrumentos de política pública.

Objetivos específicos

1. Analizar el arreglo institucional enfocándose principalmente en los aspectos de su funcionalidad y pertinencia para la operación del Programa.
2. Examinar el proceso de planeación de la ejecución del Programa.
3. Evaluar la articulación de la operación del Programa con otros programas.
4. Analizar la pertinencia y eficiencia de las distintas etapas del circuito operativo.
5. Evaluar la focalización y cobertura de la población objetivo del Programa.
6. Analizar la disponibilidad y uso de sistemas de información como herramientas de apoyo para la gestión del Programa.
7. Analizar la pertinencia, oportunidad y uso de los resultados del esquema de supervisión del Programa implementado por la SAGARPA.
8. Valorar si el Programa cuenta y utiliza instrumentos que permitan conocer la percepción de los beneficiarios en relación con los bienes y/o servicios recibidos.
9. Evaluar los mecanismos establecidos para el seguimiento de los apoyos.
10. Evaluar en qué medida el Programa cuenta con un sistema de transparencia y rendición de cuentas.

Capítulo 1

Contexto del Programa: diseño y normatividad

1.1. Problema de desarrollo que busca atender el Programa

En el Estado de Chihuahua el Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales, específicamente de su Componente de Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA) se ha manejado de acuerdo a las nuevas Reglas de Operación nacional, las cuales posibilitan una mayor flexibilidad en cobertura potencial de atención a las entidades ejecutoras estatales, realizado focalización de acciones para lograr un mayor impacto de las obras y acciones realizadas, sin embargo, hasta ahora esta focalización se ha hecho de manera poco ordenada y poco clara, puesto que aunque se tiene un amplio conocimiento de la problemática, no se cuenta con una definición del problema de desarrollo que busca atender (dimensionamiento del problema), ni existe un proceso de planificación estatal que parta de una estrategia para focalizar la aplicación territorial de los recursos del COUSSA y apoyar proyectos que integren el número necesario de obras y prácticas en un mismo territorio (proyectos integrales).

En la situación actual, los suelos de las unidades de producción agropecuarias en el Estado, presentan pérdida gradual de la productividad y la destrucción de su potencial, ocasionada entre otros factores por el sobrepastoreo, el uso excesivo de agroquímicos, problemas de erosión hídrica y eólica en terrenos con escasa vegetación. Aunado a esto, los prolongados periodos de sequía que han azotado al Estado (el análisis del monitor de sequía de América del Norte mostró como prácticamente el territorio del estado de Chihuahua permaneció en sequía excepcional y extrema hasta noviembre del 2011 y con problemas de sequía hasta abril del 2012, UACH, 2013), han generado un gran impacto social, al desaparecer gradualmente la ganadería del sector social y descapitalizar las unidades de producción agropecuarias (Diagnóstico Prospectivo del sector Rural en Chihuahua, UACH, 2010).

De acuerdo al Diagnóstico de la Situación Actual de los Pastizales en el Estado de Chihuahua ante el Cambio Climático (UACH, 2013), la tendencia de las condiciones climáticas en los últimos años, tienen como consecuencia que las temperaturas mínimas y máximas han ampliado su variabilidad, lo cual trae consigo que Chihuahua tienda a ser más extremo. La precipitación presenta una alta variabilidad con una tendencia a disminuir en la última década. A partir del 2005 se registra por debajo del promedio y en el año 2011 presentó el valor más bajo en su registro histórico. Además, la precipitación se concentra en periodos de tiempo cada vez más cortos.

Durante la sequía del 2011, el 60% de las tierras de pastoreo en el estado se ubicaron por debajo del nivel crítico de producción de forraje. El resto se ubicó en los límites de dicho nivel (150 kg/ms/ha). Actualmente SEMARNAT reporta para Chihuahua un coeficiente de agostadero de 8 a 60 has/UA utilizando el valor ponderado que es de 20.07 has/UA Chihuahua tiene una población de ganado bovino de 1'642,019 considerando que el 68% del ganado se encuentra en libre pastoreo hipotéticamente tendríamos 1'116,573 animales que requieren de un área 22'409,618 has para ser alimentados una temporada, lo que representa el 91% de la superficie estatal, esto representa un sobrepastoreo del 39.24% a nivel estatal.

En lo que respecta a cuerpos de agua, en el estado se han identificado 61 acuíferos principales. Al realizar el balance por acuífero, 11 de ellos manifiestan algún grado de sobreexplotación, de los

cuales, cinco reportan una condición severa y seis de menor grado. Asimismo se detectan cuatro en situación de equilibrio y 46 en aprovechamiento aceptable (UACH, 2010).

En este sentido, la problemática descrita en relación a degradación de suelos por sobrepastoreo y la sobre explotación de acuíferos, son actualmente necesidades de la población rural del estado que depende una buena parte de sus ingresos de la ganadería extensiva, y relacionados con esto, reconociendo el fenómeno de la sequía como algo inevitables y un componente natural del clima en el Estado, es necesario tener un plan de manejo adaptativo en el que se articulen diferentes programas de política pública, dentro de los cuales el COUSSA deberá ser un elemento articulador de otras acciones y programas relacionados.

1.2. Alineación de sus objetivos con los objetivos sectoriales.

La importancia del programa COUSSA es contribuir a la conservación, uso y manejo sustentable de los recursos naturales, a través de obras de conservación y prácticas de manejo, las cuales apoyan a la recuperación, uso y aprovechamiento racional de los recursos naturales del sector rural. En este sentido el Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016 (PED) considera prioritario la recuperación y uso sustentable de los recursos naturales, enunciándolo en el primer objetivo del fortalecimiento del campo chihuahuense, cuyo fin es el incremento en la recuperación de los acuíferos y presas, a través de la construcción de obras de retención e infiltración de agua de lluvia y control de erosión de suelos para el control de azolves. En este mismo sentido, el PED destaca la importancia del agua como recurso natural vital para el consumo humano y para las actividades productivas, estableciendo como meta la construcción de 15 presas de almacenamiento en el estado; este planteamiento también refuerza el planteamiento a partir del ejercicio 2012 sobre la focalización del programa hacia la construcción de captación y almacenamiento de agua.

1.3. Población objetivo que el Programa contempla atender

Debido a que más del 92% de la superficie del estado cuenta con algún grado de degradación del suelo (COLPOS, 2004); en primera instancia todo productor agropecuario es susceptible a ser apoyado por el programa COUSSA. Asimismo, por parte del ejecutor del gasto no se han presentado propuestas para determinar de una manera adecuada e imparcial los beneficiarios potenciales, ya sea por la gravedad en que se encuentren los recursos naturales o por el grado de marginación, por citar un ejemplo. Sin embargo, para el año 2012 el avance que se observa es que la totalidad de los proyectos aprobados van encaminados a grupos de beneficiarios, distribuidos en nueve municipios, en los cuales se construirán nueve presas de almacenamiento de agua, para reducir los impactos ocasionados por la sequía e incrementar la captación de agua.

Ante el panorama que se vislumbró por la sequía del 2011 y la escasez de precipitaciones del 2012 en el Estado, se optó porque el programa COUSSA se empleara solamente para subsanar el problema del agua, por lo que todos los proyectos aprobados a partir de 2011, fueron para el diseño de proyectos y construcción de presas de almacenamiento de agua con una capacidad máxima de 30,000 m³ cada una. Por lo que los objetivos por recuperar y evitar la pérdida de suelo y cobertura vegetal, no se les han dado la atención debida en el presupuesto y acciones, aunque se consideran en los planes de desarrollo estatal.

Los municipios donde se ubican los proyectos COUSSA 2012 focalizados para la construcción de obras de captación de agua coinciden parcialmente con los señalados en ROP (cinco de nueve), sin embargo, estos municipios sí se incluyen dentro de la lista de municipios prioritarios para el

Estado en el Acta de Comité del Programa COUSSA, considerando aquellas áreas donde se identificó la necesidad de generar cuerpos de agua y la protección de las cuencas hidrológicas.

1.4. Elementos normativos centrales que regulan su ejecución.

La operación del programa en el Estado toma como elementos normativos centrales las Reglas de Operación y los lineamientos específicos del programa, bajo los cuales se sustenta la focalización de acciones hacia proyectos de captación de agua, considerando que en esta normativa se otorga mayor flexibilidad en el establecimiento de prioridades por parte de la entidad ejecutora; sin embargo, en las ROP se establece también la operación del programa con apoyos y servicios para el desarrollo de proyectos integrales para el aprovechamiento y conservación que incluyan los componentes suelo-agua-vegetación para solventar los problemas de degradación de los recursos naturales en el estado. En este sentido la principal carencia detectada en la conducción del programa en el Estado es la dirección de la estrategia solamente a la conservación del agua, además de que se hace poco trabajo con los grupos beneficiarios en talleres de diagnóstico y planeación participativos, así como en la formulación de los proyectos. Esta última situación, es uno de los factores que influye en que los beneficiarios no se apropien adecuadamente de los proyectos, detectándose retrasos en la ejecución de las obras por problemas en el cumplimiento de las aportaciones de los beneficiarios, expedientes incompletos (falta de CURP, IFE y una lista real de beneficiarios).

Los elementos normativos a nivel estatal son el Convenio de Coordinación SAGARPA-Gobierno del Estado y su Anexo Técnico de Ejecución, en el cual se establecen las metas y montos de operación por municipio y concepto de apoyo, mismos que se elaboran por Gobierno del Estado considerando el marco normativo federal (ROP y lineamientos de operación), sin embargo, quien finalmente decide la operación del programa en el estado es la Comisión Técnica del programa por parte de la entidad ejecutora, sin que exista una clara definición de los criterios de asignación de apoyos y su correspondencia con los elementos normativos a nivel federal.

En la operación del programa se hace uso del 6% de los recursos para el pago de elaboración de proyectos establecido en las ROP, a través de la Comisión Técnica del programa, formada por especialistas en proyectos y obras COUSSA, recursos que resultan insuficientes para la incorporación de nuevos prestadores de servicios profesionales para la integración de un equipo multidisciplinario.

Capítulo 2

Características del Programa

La base productiva del sector rural se encuentra en sus recursos humanos y naturales y éste último incluye el suelo, agua y vegetación que representan el principal activo con el que cuentan los habitantes del medio rural. El eje central del COUSSA es evitar o controlar los procesos de deterioro y degradación de los recursos naturales asociados con las actividades agropecuarias, por ello, su uso y manejo apropiado se vuelven prioritarios no sólo para el disfrute de bienes para la población rural, sino para la población en general.

2.1. Objetivos del Programa

El propósito general del COUSSA es promover de manera integral, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, suelo, agua y vegetación, utilizados en las actividades agropecuarias. El objetivo del Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales, es contribuir a la conservación, uso y manejo sustentable de los recursos naturales utilizados en la producción primaria mediante el pago de apoyos y servicios que permitan a los productores rurales desarrollar proyectos integrales que consideren el cálculo, diseño y ejecución de obras y prácticas para un aprovechamiento adecuado de sus recursos, garantizando así su conservación y beneficio futuro en favor de las nuevas generaciones de productores rurales (Reglas de Operación SAGARPA, 2012).

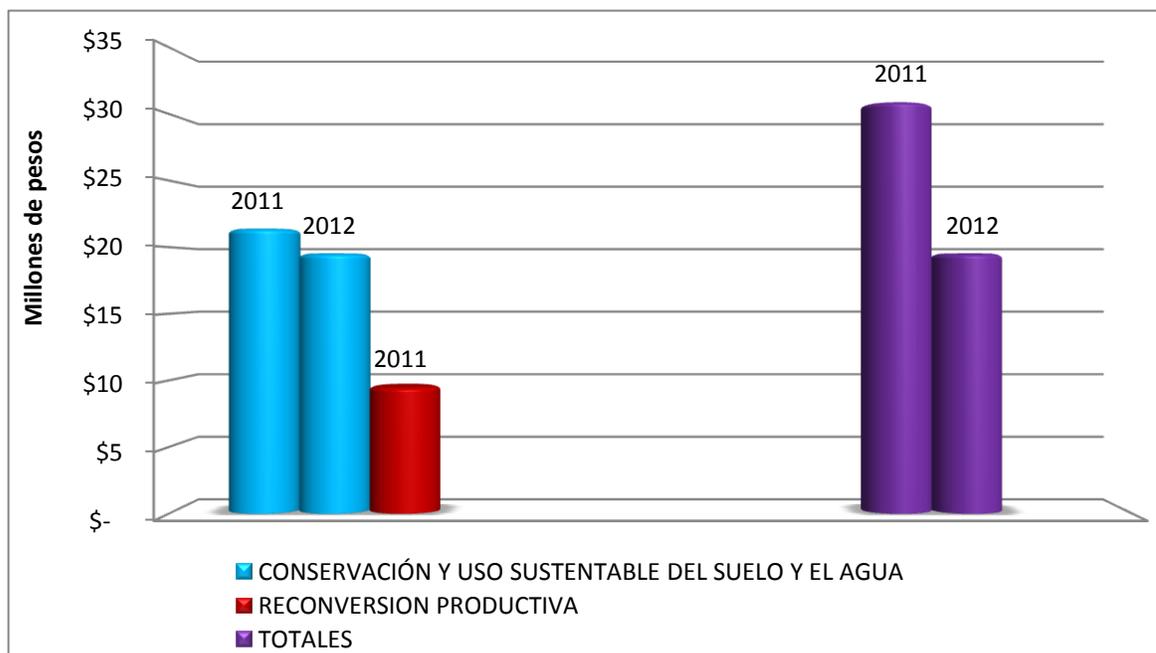
En la operación del programa en el Estado de Chihuahua no se ha considerado el enfoque de proyectos integrales que se establece en las Reglas de Operación actuales, dejando de lado en los proyectos ejecutados, otras prácticas y obras relacionadas con el deterioro de los suelos y la sobre explotación de la vegetación, considerando únicamente el problema actual de sequía recurrente que ha afectado las actividades agropecuarias en el Estado, como se señaló en el capítulo anterior.

2.2. Estructura Programática del COUSSA.

El programa COUSSA concurrencia cuenta con cuatro principales conceptos de apoyo, de los cuales tres son netamente de apoyo a obras y prácticas de conservación de recursos naturales en aspectos suelo-agua-vegetación; sin embargo, a nivel estatal el 100% de los recursos destinados en 2012 se han designado específicamente a la construcción de presas de almacenamiento de agua (SURI, 2012). Esta decisión fue tomada en la Comisión Técnica del COUSSA, avalada por la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR), debido a que el problema de la sequía se ha agravado de tal manera que, se ha perdido aproximadamente el 10% del hato ganadero derivado de esta problemática, por ello, se optó únicamente por la creación de obras para la captación y filtración de agua.

En un análisis de la operación 2011 y 2012 se observa en primera instancia una disminución en los montos de operación en un 31% respecto a 2011, además de la focalización hacia una solo componente a partir de 2012, lo cual se ve reflejado en el número de proyectos (solicitudes) apoyadas, pasando de 269 obras COUSSA en 2011 a 9 obras de captación y almacenamiento de agua en 2012 dentro del componente de Conservación y uso sustentable del suelo y agua; en este último, con montos de alrededor de 2.5 millones de pesos por obra COUSSA (Figura. 1).

Figura. 1.- Comparativo de montos de operación del COUSSA en Chihuahua ejercicios 2011 y 2012, por componentes y totales. Fuente: elaboración propia con datos de SURI.



2.3. Modalidades de ejecución.

La orientación del programa COUSSA-Concurrencia ha sido encabezada por el gobierno del estado, debido a la gran presión social, derivada por las condiciones climatológicas adversas (helada extrema y sequía atípica). Para el estado de Chihuahua, el bien más elemental y prioritario es el agua, por lo que estos programas se enfocaron específicamente a la captación y almacenamiento de agua, en DDR y comunidades donde se identificaron zonas de captación de agua con posibilidades de ser aprovechadas mediante la construcción de pequeñas presas con un promedio de 30 mil metros cúbicos cada una.

2.4. Presupuesto asignado en 2012

El caso específico del estado, la programación del presupuesto para el año 2011 y 2012 fue realizado por la Dirección de Planeación de la SDR, y aprobada por la Delegación SAGARPA, donde a partir de 2012, se apoyaron específicamente proyectos de captación y filtración de agua. En el año 2011, el 80% de los apoyos (presupuesto) se distribuyeron en sólo cuatro DDR, de los cuales el 82% fueron proyectos grupales, con un monto total de \$30,934,956.65 con 269 proyectos; sin embargo, para el año 2012 los proyectos apoyados solamente ascienden a nueve, con un monto global de \$19,547,736.00, todos para proyectos de grupos sociales.

Cuadro 1. Distribución de montos y proyectos COUSSA por municipio, Ejercicio 2012

| Municipio de Aplicación de Proyecto | Características | Nombre del proyecto | Apoyo Total (Autorizado) |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|--------------------------|
| Manuel Benavides | Construcción de Presa de Almacenamiento | "San Carlos" | \$ 2,400,000.00 |
| Manuel Benavides | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | "San Carlos" | \$ 185,400.00 |
| El Tule | Construcción de Presa de Almacenamiento | El Tule | \$ 2,500,000.00 |
| El Tule | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | El Tule | \$ 175,500.00 |
| Aldama | Construcción de Presa de Almacenamiento | "Presón Guadalupe" | \$ 1,075,436.00 |
| Namiquipa | Construcción de Presa de Almacenamiento | La Raspadura | \$ 2,300,000.00 |
| Namiquipa | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | La Raspadura | \$ 170,100.00 |
| Cuauhtémoc | Construcción de Presa de Almacenamiento | "San Miguel Chiquito" | \$ 1,400,000.00 |
| Cuauhtémoc | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | "San Miguel Chiquito" | \$ 145,800.00 |
| Huejotitán | Construcción de Presa de Almacenamiento | "Pichague" | \$ 2,300,000.00 |
| Huejotitán | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | "Pichague" | \$ 185,000.00 |
| Ojinaga | Construcción de Presa de Almacenamiento | "Potero Del Llano" | \$ 2,700,000.00 |
| Ojinaga | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | "Potero Del Llano" | \$ 199,800.00 |
| Dr. Belisario Domínguez | Construcción de Presa de Almacenamiento | "Presa San Juanitos" | \$ 1,400,000.00 |
| Gómez Farías | Construcción de Presa de Almacenamiento | Presa De Almacenamiento "El Jaral" | \$ 2,300,000.00 |
| Gómez Farías | Elaboración y Puesta en Marcha de Proyectos | Presa De Almacenamiento "El Jaral" | \$ 110,700.00 |
| Totales | | | \$ 19,547,736.00 |

La Secretaría de Desarrollo Rural como Entidad Ejecutora del Gasto (EEG), a través de una Comisión Interna del componente es quien propone los proyectos y reúne la documentación legal requerida junto con el grupo social de beneficiarios.

2.5. Orientación del Programa en el estado.

A partir de 2012 el componente COUSSA en el Estado de Chihuahua, considerando la reducción del presupuesto asignado, pasando de \$30,934,956.65 en 2011, a \$19,547,736.00 en 2012, en

Comisión Técnica interna del componente se toma la decisión de que la cobertura estatal del componente, operará bajo el principio de evitar la dispersión de los recursos y concentrar los mismos para posibilitar proyectos de mayor impacto, por lo cual, el total de proyectos pasa también de 269 en 2011 a 9 proyectos en 2012, en nueve municipios en los cuales se detectó técnicamente la posibilidad de construir obras de captación y almacenamiento de agua.

Capítulo 3

Evaluación del Funcionamiento y la Operación del Programa

3.1. Arreglo Institucional para la Operación del Programa.

Se valorará si el arreglo institucional en el estado es el **idóneo** para una operación eficiente y eficaz del Programa. En este sentido, se analizará la **pertinencia** y **funcionalidad** del dispositivo institucional considerando los actores institucionales involucrados en el funcionamiento del Programa y los ordenamientos jurídicos que norman su ejecución, tales como el DPEF, Reglas de Operación, Lineamientos específicos, Convenios de Coordinación, entre otros. En particular se valorará la definición y el grado de cumplimiento en la práctica de los roles, responsabilidades y atribuciones de las distintas instancias previstas en la normatividad del Programa.

1. ¿Cuáles son las principales instancias/dependencias u organismos auxiliares que conforman el arreglo institucional a través del cual se opera el Componente de Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA) en el estado y qué disposiciones normativas regulan su funcionamiento?.

En la operación del COUSSA intervienen fundamentalmente dos dependencias con diferente ámbito de acción, por un lado está en el nivel federal la SAGARPA, representada por una Delegación Estatal quien cumple su función principal de entidad normativa y de representación federal y, por otro lado está la Secretaría de Desarrollo Rural en el ámbito estatal, quien funge como la entidad ejecutora del programa (SDR); en ambos casos sus ámbitos de acción están establecidos más particularmente en el Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable que se firma para la operación de los Programas en Concurrencia.

Otros organismos que están involucrados en la operación del COUSSA son el Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario en los Estados (FOFAE), que está a cargo del Gobierno del Estado, quien es el administrador de los recursos aportados por gobierno federal (75%) y la concurrencia de recursos del estado (25%).

En la SDR existe una Comisión Técnica que apoya a la Dirección del Programa para la definición de las prioridades y alcances de la operación de acuerdo al presupuesto asignado estipulado en el Convenio de Coordinación con la SAGARPA; esta Comisión Técnica está formada por un grupo de profesionistas especializados en la formulación y operación de proyectos COUSSA, que se encargan de la ejecución en campo de las obras COUSSA, así como la elaboración de las propuestas técnicas y acercamiento con los beneficiarios del programa.

Este componente técnico es una pieza fundamental de la ejecución del programa, puesto que en la medida en que la formulación de las propuestas técnicas de obras COUSSA se lleve más tiempo en su realización, mayor será también el tiempo en las siguientes fases hasta el arranque de ejecución de la obra y el cierre de la misma. En este aspecto en el estado se está buscando fortalecer este equipo técnico buscando que sea interdisciplinario, y a su vez cada vez más especializado en el diseño y ejecución de obras COUSSA.

Las acciones de coordinación interinstitucional quedan establecidas en el Convenio de Colaboración, sin embargo en este Convenio solamente se establecen lineamientos generales, puesto que considera no solamente el programa COUSSA, sino también el Programa de Apoyo a la

Inversión en Equipamiento e Infraestructura y al Programa de Desarrollo de Capacidades, innovación Tecnológica y Extensionismo Rural.

En este sentido, el arreglo institucional actual para la operación del programa en el estado de Chihuahua es llevado a cabo por una Dirección del Programa y un Equipo Técnico que se ha especializado en diseño de obras COUSSA, pero con debilidades en los procesos de gestión social de las obras dictaminadas como prioritarias, es decir, que aún cuando técnicamente se justifiquen obras de conservación de agua, pero si la población o grupos sociales ubicados en las áreas de influencia de estas obras no están lo suficientemente involucrados y consientes de la importancia y los impactos favorables en la conservación y uso sustentable de los recursos, se pueden generar conflictos sociales o falta de apropiación social de los procesos.

2. En la normatividad aplicable al Programa se definen adecuadamente las funciones (facultades y obligaciones) de las instancias involucradas en su funcionamiento (SAGARPA y SDR), y su definición y nivel de cumplimiento en la práctica son congruentes con una orientación del Componente COUSSA hacia el logro de resultados, de modo que:

- 1. Las funciones de las instancias participantes están definidas en forma clara.**
- 2. Las funciones de las instancias participantes están definidas de manera completa, es decir, no falta ninguna función relevante.**
- 3. Las funciones de las instancias participantes están definidas de manera tal que contribuyen a una orientación hacia resultados del Programa.**
- 4. Todas las funciones definidas en la normatividad son cumplidas en tiempo y forma por las instancias participantes correspondientes.**

| |
|--|
| Las funciones de las instancias participantes sí están definidas en forma clara, en base a la normatividad vigente, es decir tiene una calificación de 1 debido a que: |
|--|

En el documento del Anexo XXXIV de las Reglas de Operación establece las funciones de la Delegación Estatal de la SAGARPA en actividades de control, seguimiento, supervisión, así como verificar física y documentalmente el apego a la normatividad; sin embargo, la labor realizada por la SAGARPA se enfoca básicamente en la supervisión al final del ejercicio, a través de una muestra del total de beneficiarios, pero todo este proceso es controlado desde oficinas centrales, sin que se lleven a cabo modificaciones en la operación como resultados de estas recomendaciones.

La función de planificación y priorización de regiones, municipios y definición de población objetivo queda en facultades de la Secretaría de Desarrollo Rural; el cumplimiento de esta función se lleva a través del Anexo Técnico de Ejecución, en donde se especifican los municipios y obras a ejecutar, pero se carece de un mayor análisis y de planeación bajo un enfoque estratégico.

La forma de este arreglo institucional en el estado es que la instancia ejecutora se convierte en la entidad que maneja operativamente el programa en todas sus fases del proceso de operación, sin un acuerdo formal para el control, seguimiento y supervisión del avance físico y conclusión de las obras.

Cuadro 2. Participación Institucional Específica para COUSSA.

| Modalidad de aplicación de los recursos COUSSA | Instancia Responsable de: | | | |
|--|--|------------------------------------|------------------------------------|--|
| | Planeación y Priorización | La Operación (Instancia Ejecutora) | Seguimiento, Supervisión y Control | Manejo de los Recursos Federales (Cuenta de tipo productivo) |
| Concurrencia | Gobierno del Estado y Delegación SAGARPA | Gobierno del Estado | Delegación de la SAGARPA | A través del FOFAE en cuenta específica |

Fuente: Anexo XXXIV. Lineamientos operativos del componente COUSSA 2012.

Existe una falta de claridad en este mismo anexo, puesto que en un cuadro inicial se atribuyen acciones de planeación y priorización en un trabajo en coordinación entre la instancia ejecutora y la Delegación de la SAGARPA, y como se comentó en el párrafo anterior, en la delimitación de funciones se le atribuyen específicamente actividades de control, seguimiento y supervisión.

En un análisis de actores del programa podemos señalar como una debilidad del mismo que se sigue subestimando la participación activa de los grupos sociales que tienen que ver con las zonas de impacto ambiental y productivo de las obras COUSSA, a quienes se les ve más como una limitante por la necesaria “gestión social” de los proyectos, ocurriendo un desfase entre la propuesta técnica de diseño de las obras y la integración o “convencimiento” de grupo social para su organización en torno a el proceso de gestión y ejecución de la obra.

No existe un documento normativo específicamente para la operación del programa por la entidad ejecutora del gasto.

El proceso de operación con poca apertura de la entidad ejecutora, ya que ésta es la que decide el tipo de obras, las regiones, elabora los proyectos y tiene el contacto con las empresas dedicadas a obra civil.

3. Las instancias involucradas en el funcionamiento del Programa en el estado cuentan con la capacidad institucional requerida para la implementación eficiente y eficaz del Programa, en términos de que:

- a) **Cuentan con los recursos humanos suficientes en cantidad y calidad (personal directivo, administrativo, técnicos de campo, etc.).**
- b) **Cuentan con los recursos materiales suficientes (instalaciones, equipo de trabajo, medios de transporte, etc.).**
- c) **Cuentan con una estructura administrativa cuya cobertura territorial en el estado permite una atención cercana y oportuna a la población objetivo del Programa.**
- d) **Cuentan con la experiencia y las capacidades técnicas adecuadas para el desarrollo de tareas especializadas específicas como la planeación estratégica del Programa y la evaluación de los proyectos de desarrollo que presentan los solicitantes de los apoyos, entre otras tareas.**

El nivel de evaluación cuantitativa se ubica en el número 1, con áreas de mejora en recursos humanos, estructura administrativa y recursos materiales y financieros, debido a que:

Por parte de SAGARPA existe una persona responsable de la Supervisión del programa, con capacidades técnicas y perfil requerido, sin embargo, no es suficiente en cantidad, por la gran cantidad de tareas asignadas al interior de la Secretaría; las limitantes principales son la disponibilidad de recursos para el seguimiento y supervisión. No se aprovecha toda la estructura de DDR y CADERS con la que cuenta la SAGARPA, por las limitaciones de vehículos y recursos y la asignación de otras tareas, por lo que aunque existe una estructura administrativa fuerte, operativamente se destina el mínimo de recursos.

En la SDR la estructura para la operación del COUSSA se describe en el cuadro siguiente.

Cuadro 3. Estructura de la Comisión Técnica de operación del COUSSA en el Estado de Chihuahua.

| PUESTO | DIRECCIÓN | FUNCIONES ESPECIFICAS |
|------------------------------|-------------------------------|--|
| Director de Planeación Rural | Dirección de Planeación Rural | Representante de la Comisión Interna de Trabajo del COUSSA |
| Personal Técnico | Dirección de Planeación Rural | Análisis, Validación y verificación de los Proyectos |
| Personal Técnico | Dirección de Planeación Rural | Análisis, Validación y verificación de los Proyectos |
| Personal Técnico | Dirección de Planeación Rural | Análisis, Validación y verificación de los Proyectos |
| Personal Técnico | Dirección de Planeación Rural | Captura de solicitudes en SURI, elaboración de Actas, Tramites al FOFAE. |
| Personal Técnico | Dirección de Planeación Rural | Análisis, Validación y verificación de los Proyectos |

Fuente: Secretaria de Desarrollo Rural Chihuahua. Archivo

Una de las principales limitantes en la normatividad a nivel estatal, ha sido la carencia de recursos económicos para la elaboración de proyectos, ya que las reglas de operación mencionan que puede destinar el 6% del presupuesto aprobado para este rubro; sin embargo, el monto no es suficiente, debido a que la elaboración de estos proyectos tienen un carácter técnico y de alta especialización, lo que provoca altos costos de los mismos; existiendo poca sinergia con el Programa de Desarrollo de capacidades, para el pago de las elaboraciones de proyectos técnicos. Así mismo, se detecta una falta de incorporación de prestadores de servicios profesionales que integren un equipo interdisciplinario para el abordaje del diseño y operación de los proyectos con una visión más integral buscando que los grupos sociales beneficiados se apropien de los proyectos buscando impactos más amplios en el desarrollo rural.

En el Estado se detectó la falta de especialistas en manejo de tecnologías hidroagrícolas y de profesionales especialistas en irrigación y manejo de ecosistemas degradados o en proceso de deterioro severo; con el propósito de integrar equipos de trabajo con profesionistas de otras áreas de sociología rural, antropología social y ciencias afines, que sean especialistas en manejo de técnicas grupales de planeación participativa para el desarrollo rural.

De acuerdo a los datos proporcionados por la SAGARPA y dependencias relacionadas con los servicios de profesionistas relacionados con el desarrollo rural, en el estado de Chihuahua existen 694 Prestadores de Servicios Profesionales (PSP's), con carácter de acreditados.

Si se considera que el estado tiene aproximadamente 128,000 productores agropecuarias y solamente existe una oferta limitada de servicios técnicos y de capacitación, se concluye que hay una carencia de técnicos en el agro del estado. Asimismo, aproximadamente la mitad son profesionistas relacionados solamente con la formulación y evaluación de proyectos, más no con su puesta en marcha y consultoría especializada, y en el caso de especialistas en proyectos COUSSA representa el menor porcentaje de profesionistas respecto a desarrollo rural, ganadería y agricultura (Cuadro 4).

Cuadro 4. Especialización de los Prestadores de Servicios Profesionales en el estado.

| AGRICOLA | GANADERIA | DESARROLLO RURAL | ACUACULTURA | COUSSA |
|-----------------|------------------|-----------------------------|--------------------|---------------|
| 75.5% | 85.3% | 92.2% | 67.6% | 36.3% |

Fuente: Diagnóstico prospectivo 2010.UACH.

También se detectan dificultades en el proceso de integración de expedientes, dado que existen diferentes ritmos de trabajo entre los formuladores de proyectos y la labor social requerida para incorporar a los grupos sociales, buscando cumplir con la normatividad y la documentación legal requerida, detectándose cancelación de proyectos en los casos en que existen problemas legales de tenencia de la tierra o conflictos agrarios. Se pudo detectar que en el ejercicio 2012 al momento de la supervisión por la Instancia normativa, no se contaba con expedientes integrados de los proyectos en ejecución, por lo que no fue posible llevar a cabo esta tarea y de esa manera se reportó a oficinas centrales de la SAGARPA.

El Director del programa cuenta con experiencia en la operación del programa en campo y también se cuenta con una red de Residentes ubicados en diferentes regiones del estado, quienes cumplen funciones de acercamiento con la población objetivo para los distintos programas de la SDR, tanto en Concurrencia como programas de ejercicio estatal.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado durante el proceso de transferencia de los recursos de las Unidades Responsables del Programa a las instancias ejecutoras estatales y de éstas a los beneficiarios y, en su caso, qué estrategias de solución se han adoptado por parte de los actores institucionales involucrados?

El proceso de transferencia de recursos de la instancia ejecutora hacia los beneficiarios del programa implica el cumplimiento en las etapas desde la priorización de regiones, municipios y obras; la integración de expedientes, la elaboración de proyectos, la gestión social y trabajo con grupos y comunidades, la ejecución de las obras y el término de las mismas.

En este sentido, en la operación del COUSSA en el Estado, la problemática se señala a continuación.

El SURI no se actualiza adecuadamente, detectándose retrasos de uno a tres meses o más, además de errores frecuentes en el proceso de captura, con información incompleta en muchos de los campos. Además de que no existe un sistema de validación, seguimiento y monitoreo en la captura de la información, con las implicaciones que trae consigo el uso de la información del SURI en el análisis y toma de decisiones del programa.

En lo que respecta a las aportaciones de los beneficiarios a los proyectos COUSSA, las aportaciones en efectivo han sido una limitante, por lo que opcionalmente se ha considerado aportaciones en especie, con mano de obra y materiales propios de la región, pero aún bajo esta opción no se ha logrado una participación activa de los grupos sociales y los comités pro-obra, lo cual es un indicador de áreas de mejora para una mayor participación de personal técnico en las áreas de planeación participativa y organización de productores, esto con el propósito de una integración más efectiva de los beneficiarios de las obras en todo el proceso.

Durante el proceso de asignación de los recursos, el avance físico de las obras está sujeto en gran medida a las condiciones atmosféricas, que en caso de ser adversas provocan retrasos significativos en los tiempos de ejecución con un consecuente desfase en la programación del término de las obras.

Es importante señalar que el proceso de radicación de los recursos se realiza entre la SDR y las empresas contratadas para la obra civil, por lo que el grupo social en ningún momento recibe pago alguno de recursos en efectivo; siendo la Secretaría la que se encarga de acercar las empresas constructoras a través de la Cámara Estatal de la Construcción.

La mayoría de las obras tienen un tiempo de ejecución de cuatro meses, teniendo un retraso promedio de tres semanas, debido en parte a la liberación de la última ministración, consecuencia de la falta de disponibilidad presupuestal por parte del Gobierno del Estado.

3.2. Planeación de la operación del programa.

5. ¿Se han llevado a cabo procesos participativos de planeación del Programa en el estado que incluyan de manera directa a los distintos actores involucrados en el funcionamiento del Componente COUSSA?

La SAGARPA no interviene en la planeación ni la operación del programa, de tal forma que todo el esquema operativo del programa es diseñado por la Comisión interna dentro de la SDR.

No existe como tal procesos participativos de planeación del COUSSA en el estado, sin embargo existen avances en la priorización de acciones conforme a la problemática en el estado en los últimos años por la sequía recurrente, que ha con afectado a las actividades agropecuarias y a la

población rural, lo cual ha implicado que la operación de la mayor parte de los programas estatales se enfoquen hacia la conservación y uso eficiente del recurso agua.

Esta visión de la operación del programa hacia proyectos de captación del agua es un elemento que en el caso de estas regiones del norte del país se convierte en un elemento estratégico con una visión de largo plazo que busca alternativas para mejorar los niveles de captación del agua de lluvia y su disponibilidad para el desarrollo de las actividades agropecuarias y demás actividades propias del medio rural.

En las reglas de operación actuales la entidad ejecutora del gasto asume un papel más autónomo en la planificación del área de atención del programa en términos de municipios y localidades a atender, a fin de evitar la dispersión de los recursos y proponer proyectos de mayor impacto, lo cual abre la posibilidad al diseño de procesos de planificación en estas áreas o regiones definidas, partiendo de los presupuestos disponibles para la operación del COUSSA. Sin embargo, hace falta definir la población objetivo en las distintas regiones del Estado estableciendo prioridades, no solamente en proyectos de captación de agua, como hasta ahora se ha hecho, sino en proyectos integrales que incorporen acciones contra la degradación de los recursos agua, suelo y vegetación, con metas e indicadores a nivel regional.

Se requiere además, diseñar e implementar procesos de planeación estratégica al interior de la entidad ejecutora del gasto, considerando la intervención bajo enfoques participativos de los diferentes actores en la ejecución del programa.

6. Es posible verificar la alineación entre los distintos instrumentos de planeación relacionados con el Programa, es decir, existe congruencia entre el Plan de trabajo del Programa, el Anexo de ejecución y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) estatal del Programa, así como el Programa estatal de desarrollo sectorial, entre otros.

| |
|--|
| En la verificación de la alineación entre los distintos instrumentos la calificación del tema es de 1, debido a que: |
|--|

En el análisis de la alineación de programas podemos partir del nivel mayor de la planeación estatal, que corresponde al Plan sectorial de Desarrollo Rural, donde el objetivo de la política agrícola es “Impulsar la sustentabilidad de la Agricultura en el Estado”, en su estrategia de Incrementar la capacidad de conservación de agua y de recuperación de los acuíferos y presas y acciones en materia de Programa de embalses en las zonas rurales del Estado; podemos señalar un alto nivel de alineación con las acciones llevadas a cabo en el COUSSA 2012, alineadas con el Anexo de Ejecución y la MIR. De la misma manera, en el sector pecuario, uno de los objetivos del Plan Sectorial es Impulsar la sustentabilidad de la Ganadería en el Estado, con la estrategia de Contribuir al desarrollo de la capacidad productiva de la ganadería chihuahuense, por medio de Programa de obras de conservación de agua en agostaderos.

7. Las instancias involucradas en el funcionamiento del Programa tienen y utilizan algún plan de trabajo que contenga las estrategias y los instrumentos adecuados para orientar su gestión hacia el logro de resultados, de modo que:

- 1. Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados.**
- 2. Contiene objetivos, indicadores y metas.**
- 3. Se revisa y actualiza periódicamente.**

4. Es conocido y utilizado por todos los responsables del Programa.

La calificación de este indicador es de 1, porque se presentan avances en la elaboración de plan de trabajo, como se señala a continuación:

La operación del programa en el estado está basada en la disponibilidad presupuestal que se ve reflejada en el Convenio de Coordinación SAGARPA- Gobierno del Estado, donde posteriormente se definen montos por programa en concurrencia. No existe como tal un Plan de Trabajo con objetivos, indicadores y metas, pero ambas partes asumen sus funciones como entidad normativa y como entidad ejecutora del gasto, con una relación de trabajo y colaboración en los temas estrictamente necesarios.

En el Anexo técnico se hace una programación de municipios, montos a ejercer y proyectos a ejecutar, pero no se trata de ejercicios de planeación institucionalizados, ni se justifica plenamente la orientación del programa en el Estado; este anexo es más bien un instrumento para la gestión de recursos.

La Comisión para la operación del programa realiza la identificación de proyectos considerando la experiencia del Grupo Técnico y Director del Programa, el contacto con los grupos sociales (gestión social), la formulación de los proyectos, integración de expediente, gestión de recursos en el FOFAE, y la ejecución de los proyectos, se realiza una calendarización de estas actividades de acuerdo al siguiente esquema.

Cuadro 5. Calendario de realización de las actividades coussa.

| Actividades | | | | |
|-------------|-------------|------------|------------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Febrero | Marzo-Abril | Mayo-Julio | Agosto 2012/Marzo 2013 | |
| Diagnostico | Planeación | Promoción | Ejecución del proyecto | Ejecución de la obra |

El diagnóstico que se realiza consiste en una revisión de las reglas de operación y lineamientos operativos, la determinación de municipios y comunidades por incluir y la Identificación de productores y organizaciones de productores interesados en participar; sin embargo, los criterios de esta delimitación no son muy claros ni se basan en ejercicios de planeación institucionalizados.

La planeación a largo plazo no se da, ya que solamente se dictan lineamientos generales considerando prioridades estatales de Gobierno, por ejemplo en 2012 fue el caso de pequeñas obras de retención del agua ante el evidente problema de sequía recurrente, y según funcionarios de la SDR, será el mismo criterio para el ejercicio de operación 2013. No se están considerando acciones en prácticas de conservación de suelo, vegetación y obras complementarias que podrían formar parte de un proyecto integral de manejo y aprovechamiento sustentable de suelo y agua en las actividades agropecuarias.

8. Existe algún manual de procedimientos, guía operativa y/o lineamientos de operación del Componente cuyo uso permita orientar adecuadamente su ejecución en el estado, los cuales:

1. **Son resultado de ejercicios institucionalizados.**
2. **Se revisan y actualizan periódicamente.**
3. **Son difundidos entre todos los responsables del Programa.**
4. **Son utilizados por todos los involucrados en el funcionamiento del Programa**

La operación en el Estado NO cuenta con un documento que cumpla con alguna de las características anteriores debido a:

La operación del programa COUSSA en el estado no ha elaborado en forma específica para su aplicación un manual de procedimientos o instrumento similar de planificación; esta operación se realiza mediante reuniones de trabajo con equipo técnico, sin un programa formal de trabajo ni otros instrumentos de planificación.

En la operación del programa se cuenta solamente con los Lineamientos Operativos Del Componente Conservación y Uso Sustentable De Suelo Y Agua (COUSSA) como guía operativa.

En este sentido, existen áreas de oportunidad para la instancia ejecutora, considerando las reglas de operación actuales, que presentan muchos vacíos donde no se mencionan los qué, y quién, tipología de beneficiarios, focalización de apoyos y el cómo; de tal forma que con la voluntad política de las instancias involucradas, principalmente el ejecutor del gasto, se puedan iniciar procesos de mejora continua que consideren estandarización de procesos, indicadores de resultados e impacto, procesos participativos de planeación regional, focalización de acciones y prioridades alineados a los instrumentos de política nacional y estatal.

En este proceso puede considerarse la participación de instituciones como la Universidad Autónoma de Chihuahua, a través del Departamento de Vinculación, para fungir como facilitador y en el diseño de todo el marco de planeación estratégica y acciones que involucren la participación de todos los actores que intervienen o pueden intervenir en el diseño y operación del programa en el Estado.

9. ¿La distribución de los recursos del Programa entre conceptos de apoyo específicos se lleva a cabo atendiendo los objetivos y metas establecidos en la MIR del Programa, o en algún otro instrumento de planeación utilizado para orientar el Programa en el estado?

La distribución de los recursos entre Componentes y conceptos de apoyo responde a objetivos y metas, sin embargo éstos son distintos a los de la MIR del Programa, por lo cual su calificación es 1, debido a:

La principal causa por lo cual los montos no concuerdan entre la MIR y los recursos otorgados al Programa, radica que el primero es realizado por el CTEE y el segundo está plasmado en el convenio de concertación; sin embargo, es ajustado por el Gobierno del Estado.

La distribución o planeación de los recursos sigue siendo resultado de un trabajo con inercia de los años anteriores, es decir, solamente existe una tasa de variación de una año a otro y ésta depende del % de variación en el presupuesto federal.

A pesar de que las MIR, se realizan en coordinación con la UACH, y que estas reflejan de una manera diferente la planeación estas no son utilizadas ni por las SAGARPA no por la SDR. La MIR

no es vista como un instrumento de planificación, sino más bien como un requisito que se debe cubrir, en la mayoría de las veces a solicitud de la entidad normativa.

En el cuadro siguiente se describe la distribución de los recursos por municipio y por línea de apoyo específica, detectándose que el 100% de los recursos 2012 fueron destinados para un solo componente, obras de captación y almacenamiento de agua, dejando de lado el componente Obras y prácticas de conservación de suelo y agua, que sí estaba considerado en el Anexo Estatal de Ejecución, por lo que ambos instrumentos de planeación no coinciden en sus metas de operación, y en comparación con la MIR tampoco hay coincidencia.

Cuadro 6. Características de los apoyos otorgados a través del COUSSA 2012 en Chihuahua.

| Municipio | Características de la obra | Nombre del proyecto | Apoyo Total (\$) | Apoyo Federal | Apoyo Estatal | Aportación productor |
|------------------|---|-----------------------|------------------|---------------|---------------|----------------------|
| Manuel Benavides | Construcción de presa de almacenamiento | "San Carlos" | 2,400,000 | 1,800,000 | 600,000 | 267,000 |
| Manuel Benavides | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | "San Carlos" | 185,400 | 139,050 | 46,350 | 20,600 |
| El Tule | Construcción de presa de almacenamiento | El Tule | 2,500,000 | 1,875,000 | 625,000 | 442,000 |
| El Tule | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | El Tule | 175,500 | 131,625 | 43,875 | 31,500 |
| Aldama | Construcción de presa del almacenamiento | "Presón Guadalupe" | 1,075,436 | 806,577 | 268,859 | 190,564 |
| Namiquipa | Construcción de presa de almacenamiento | La Raspadura | 2,300,000 | 1,725,000 | 575,000 | 406,000 |
| Namiquipa | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | La Raspadura | 170,100 | 127,575 | 42,525 | 30,018 |
| Cuauhtémoc | Construcción de presa de almacenamiento | "San Miguel Chiquito" | 1,400,000 | 1,050,000 | 350,000 | 156,000 |
| Cuauhtémoc | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | "San Miguel Chiquito" | 145,800 | 109,350 | 36,450 | 16,200 |
| Huejotitán | Construcción de presa de almacenamiento | "Pichague" | 2,300,000 | 1,725,000 | 575,000 | 406,000 |

| | | | | | | |
|-------------------------|---|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Huejotitán | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | "Pichague" | 185,000 | 138,750 | 46,250 | 33,000 |
| Ojinaga | Construcción de presa de almacenamiento | "Potero Del Llano" | 2,700,000 | 2,025,000 | 675,000 | 300,000 |
| Ojinaga | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | "Potero Del Llano" | 199,800 | 149,850 | 49,950 | 22,200 |
| Dr. Belisario Domínguez | Construcción de una presa de almacenamiento | "Presa San Juanitos" | 1,400,000 | 1,050,000 | 350,000 | 248,000 |
| Gómez Farías | Construcción de presa de almacenamiento | Presa De Almacenamiento "El Jaral" | 2,300,000 | 1,725,000 | 575,000 | 256,000 |
| Gómez Farías | Elaboración y puesta en marcha de proyectos | Presa De Almacenamiento "El Jaral" | 110,700 | 83,025 | 27,675 | 12,300 |
| Totales | | | 19,547,736 | 14,660,802 | 4,886,934 | 2,837,382 |

3.3. Articulación de la operación del Programa con otros programas federales y estatales.

10. Las acciones del Programa se llevan a cabo en forma articulada con otros programas orientados a la conservación, uso y manejo sustentable de los recursos naturales en el medio rural impulsados por la SAGARPA y otras dependencias gubernamentales, especialmente con aquellos con los cuales existe potencial para generar sinergias, de modo que:

- a) La articulación de la operación del Programa con otros instrumentos para la conservación, uso y manejo sustentable de recursos naturales se da únicamente como resultado de la voluntad e iniciativa de los responsables de los programas (proceso informal, no institucionalizado).
- b) La articulación de la operación del Programa con otros instrumentos de desarrollo sustentable se encuentra prevista en la normatividad aplicable al Programa y en las guías o manuales operativos del mismo.
- c) La articulación del Programa con otros programas se encuentra establecida en los planes y/o programas de trabajo del mismo.
- d) La asignación de recursos del Programa se orienta según criterios técnicos que priorizan la aprobación de aquellas solicitudes que contemplan apoyos complementarios (como asistencia técnica, incorporación de nuevas tecnologías, seguridad alimentaria, entre otros) para potenciar sus impactos.

| |
|--|
| Las acciones del Programa NO se llevan a cabo en forma articulada con otros programas, debido a: |
|--|

Durante la formulación de proyectos se considera la existencia o la gestión de concesiones de la CONAGUA para las obras propuestas, de tal forma que la articulación es más bien a nivel de Dependencias y en muchos proyectos el hecho de no reunir la documentación legal en regla es motivo de rechazo de autorizaciones, o si fue condición para la asignación de recursos las obras quedan detenidas.

En la elaboración de los proyectos se utilizan como fuentes de información complementaria algunos programas de CONAZA, bibliografía de SEMARNAT y CONAFOR, entre otros, pero no se ha buscado ni se tiene articulación con estos ni con otros programas.

El principal problema en el sector rural del estado es el agua, empero las instituciones encargadas de dar solución a esta dificultad (SAGARPA-SDR-CONAGUA) no cuentan con una coordinación efectiva, hasta el momento las tres instancias no han intercambiado bases de datos. Por ello, es necesario crear una comisión que se encargue de una planeación efectiva entre las dependencias involucradas y generar información para las decisiones de apoyo a la inversión, todo ello de manera regional.

11. ¿Con cuáles programas federales y estatales y en qué aspectos el Componente COUSSA podría tener relaciones de complementariedad, duplicidad o contraposición?

De acuerdo a al estudio de Análisis de Instrumentos de política pública para el sector rural del estado de Chihuahua, se obtuvo los siguientes programas que favorecen la sinergia con el Componente COUSSA.

Complementariedades:

- Programa CADENA (Coyame)
- Programa CADENA (Gran Morelos)
- Programa CADENA (Matamoros)
- Programa CADENA (San Francisco de Borja)
- Programa CONAZA (Camargo)
- Programa CONAZA (Jiménez)
- Programa COUSSA (Coyame)
- Programa COUSSA (Matamoros)
- Programa de agostadero (Santa Isabel)
- Programa de ajuste carga animal (San Francisco de Borja)
- Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura (SAGARPA)
- Programa de apoyo al ajuste de la carga (Casas Grandes)
- Programa de apoyo al ajuste de la carga 2 (Casas Grandes)
- Programa de apoyo al ajuste de la carga 3 (Casas Grandes)
- Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor (SAGARPA)
- Programa de bordeo (Jiménez)
- Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible, PROCODES (SEMARNAT)
- Programa de Coordinación para el Apoyo a la Producción Indígena, PROCAPI (SHCP-CDI)
- Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural (SAGARPA)
- Programa de fertilizante Orgánico (Santa Isabel)
- Programa de fertilizantes Orgánicos (López)
- Programa de maquinaria pesada (SDR)
- Programa de Modernización y Tecnificación de Unidades de Riego (SEMARNAT-CONAGUA)

Programa de POH (Manuel Benavides)
Programa de POH (Nonoava)
Programa de POH (San Francisco de Borja)
Programa de POH2 (Manuel Benavides)
Programa de Rehabilitación, Modernización y Equipamiento de Distritos de Riego (SEMARNAT-CONAGUA)
Programa de sistemas de uso solar (Casas Grandes)
Programa de sustentabilidad de la cuenca del río conchos (Delicias)
Programa de terrazas (Jiménez)
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (SRA)
Programa PRODEZA (Jiménez)
Programa PRODEZA (Valle de Zaragoza)

Contraposición:

Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor (SAGARPA)
Programa de Capital de Riesgo para Acopio, Comercialización y Transformación (SHCP-FOCIR)
Programa Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios, FAPPA (SRA)
Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias (SEDESOL)
Proyecto Trópico Húmedo (SAGARPA)

Duplicidades:

Programa 3x1 para Migrantes (SEDESOL)
Programa de 3x1 para migrantes (Cusihuirachi)
Programa de 3x1 para migrantes (Namiquipa)
Programa de 3x1 para migrantes (San Francisco de Borja)
Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura (SAGARPA)
Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor (SAGARPA)
Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible, PROCODES (SEMARNAT)
Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural (SAGARPA)
Programa de Modernización y Tecnificación de Unidades de Riego (SEMARNAT-CONAGUA)
Programa de recuperación de suelo y agua (Satevó)
Programa de Rehabilitación, Modernización y Equipamiento de Distritos de Riego (SEMARNAT-CONAGUA)
Programa SIMURESA (Satevó)
Proyecto de Apoyo a Agricultura de Autoconsumo de Pequeños Productores de hasta 3 ha. (SAGARPA)
Proyecto de Desarrollo de las Zonas Áridas (SAGARPA)
Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria, PESA (SAGARPA)

3.4. Atención de la población objetivo.

12. A partir de la definición general de población objetivo o área de enfoque contenida en las Reglas de Operación, los responsables de la ejecución del Programa han establecido una definición más precisa y acorde a las condiciones de los productores agropecuarios del estado, la cual cumple con las siguientes características:

- 1. Es clara.**
- 2. Es pertinente en términos técnicos.**

- 3. Considera una cuantificación de la población.**
- 4. Se define un plazo para su revisión y actualización.**

La calificación de este indicador es de 2, puesto que es clara y pertinente técnicamente, pero no cuenta con información cuantitativa de la población objetivo, ni se actualiza su continuidad debido a que:

El primer referente es la definición de población objetivo establecida en las reglas de operación nacionales, y en este mismo instrumento (Anexo XLIX) se establece una población potencial a nivel municipal para la priorización de acciones en los territorios estatales.

El diagnóstico estatal 2010 del sector rural, realizado por la Universidad Autónoma de Chihuahua, señala una situación de deterioro de los recursos suelo y vegetación en el estado a nivel regional que indica que en promedio, las 25 subregiones de Chihuahua, presentan un grado de degradación del suelo mayor al 42% de su superficie, con 22 de ellas experimentando incrementos en su nivel de degradación. La superficie con mayor grado de erosión es la destinada al uso pecuario, siendo la causa principal el sobrepastoreo y en menor medida la deforestación y la remoción de la vegetación.

El uso de prácticas de conservación de suelo, agua o vegetación es bajo (menos de 10% de los productores rurales las aplican), con el consiguiente deterioro de los recursos para la producción primaria.

En relación al recurso agua, casi el 85% (80 mil millones de metros cúbicos) del agua captada se pierden, de tal manera que, las reservas aprovechables apenas rebasan los 5,500 millones de metros cúbicos. Por otro lado, el balance de acuíferos, indica que 11 reportan algún grado de sobreexplotación (con 37.63% de sobreexplotación en promedio), cuatro en equilibrio y 46 con aprovechamiento aceptable.

En este sentido, en el Estado se ha tomado la decisión de orientar el programa para atacar la problemática descrita anteriormente pero solamente considerando el componente agua, a través de obras de captación; pero solamente bajo una definición de líneas generales de operación de acuerdo a las directrices de la política estatal.

Existen diferencias entre los municipios establecidos como prioritarios en Reglas de operación federales y los descritos en el Anexo de Ejecución, así como tampoco coinciden estos últimos con los descritos en el SURI en los cuales operó el programa; por lo cual, no existe claridad en la delimitación de la ubicación de la población objetivo. Se requiere una mayor precisión del problema por atender a través de la cuantificación y magnitudes del problema y su ubicación por regiones o municipios.

En una estrategia de largo plazo, será necesario reconsiderar estas situaciones para mediante proyectos integrales a nivel de cuencas y micro cuencas se pueda lograr la concurrencia de aquellos programas e instituciones que en el análisis de articulación del COUSSA existe complementariedad. Específicamente, la entidad ejecutora del gasto deberá enlazar este programa con el de Desarrollo de Capacidades, a fin de elaborar proyectos integrales en los cuales el desarrollo de capacidades sea un elemento articulador de acciones en torno a obras y prácticas de conservación de suelo, agua y vegetación y su expresión concreta en proyectos productivos en las actividades agropecuarias con más potencialidades según las particularidades de cada región.

13. Los responsables del Programa en el estado cuentan con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo dentro del área de enfoque definida en ROP con las siguientes características:

- a) Incluye la definición y cuantificación precisas de la población objetivo.**
- b) Considera metas de cobertura para periodos específicos.**
- c) Contempla un horizonte de mediano y largo plazo.**
- d) Es congruente con el diseño del Programa.**

Los responsables del Componente en el Estado cuentan con una de las características establecida, con una calificación de 1 debido a:

En la sesiones del Comité Técnico se aprueba la operación del programa 2012 en 16 municipios prioritarios, se maneja una lista de 16 municipios prioritarios, sin embargo, no existe un estudio técnico que justifique tal priorización ni metas de cobertura. Los documentos con los que se cuenta no describen la definición de la población objetivo en el Estado, la operación se realiza con base en las líneas generales de acción en materia agropecuaria del Gobierno del Estado.

14. Existe información que permita verificar quiénes reciben los apoyos del Programa (padrón o listado de beneficiarios) que:

- 1. Incluya las características de los beneficiarios establecidas en las ROP.**
- 2. Identifique el tipo y monto de apoyo otorgado.**
- 3. Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario.**
- 4. Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.**

La información con la que cuenta el Componente incluye las primeras 3 características anteriores, con una calificación de 3 debido a:

En la página de la Secretaría se publican listas de folios de los proyectos autorizados al cierre del ejercicio 2011, pero no se incluye nombres ni mayor información de los beneficiarios, por razones de la inseguridad actual en la entidad. Para el ejercicio 2012 aún no se encuentra publicada esta relación de folios, tomando en cuenta que oficialmente el cierre de ejercicio es al 31 de Marzo.

Existe también el Sistema Único de Registro de Información (SURI), que incluye datos generales de los beneficiarios, aun cuando estos no siempre coinciden con los criterios de priorización establecidos en ROP; cuenta con una clave única de identificación, con información del monto y tipo de apoyo otorgado; pero no está abierto al público, sino solamente por diferentes niveles de autoridad en la IEG, pero presenta deficiencias en su llenado y actualización de la información; en el caso del ejercicio 2011 está actualizado al 95%, para el caso 2012 con un avance de un 80% de llenado.

Este Sistema no cuenta con mecanismos documentados para su depuración y actualización, y la validación de la información capturada no se lleva a cabo, además de que existen muchos campos vacíos que se van llenado conforme avanza la operación del programa.

15. Con base en el análisis de las características de la población atendida por el Programa en el estado, ¿se puede afirmar que los beneficiarios que reciben los apoyos se encuentran dentro del área de enfoque definida en las Reglas de Operación?

Del total de nueve proyectos operados en nueve diferentes municipios cinco están incluidos dentro de la lista de municipios prioritarios y los cuatro restantes no están incluidos en esta lista (Aldama, Gómez Farías, Huejotitán y El Tule), pero sí se incluyen dentro de la lista de municipios en Acta de Comité del Programa, aunque no se señala información adicional que justifique plenamente el porqué se incluyeron estos otros municipios.

Sin embargo, como no existe una definición estatal de población objetivo o área de atención territorial, no es posible una evaluación de cobertura.

En un análisis de las características de la población atendida, utilizando como fuente de información el registro del SURI 2012, se registran nueve obras coussa, siete de estos proyectos consideran además el apoyo para la elaboración del proyecto; estos nueve municipios representan el 19% total de 47 municipios enlistados como prioritarios en Reglas de Operación, y el 13 % del total de municipios en el Estado.

El monto de apoyo (federal más estatal) para estas obras de almacenamiento de agua fue de \$ 18,375,436.00, con un monto promedio de \$ 2,041,715.11 por obra de captación; más \$ 2,671,564.00 de aportación de los productores, que representó en unos casos el 11% y en otros el 18%, según el grado de marginación de la localidad. En los apoyos para elaboración y puesta en marcha de proyectos el monto total fue de \$ 1,172,300.00 con un promedio de apoyo por proyecto de \$ 167,471.43 ; más \$ 165,818.00 de aportación de los productores; el monto total de los apoyos es de 19,547,736.00 (Cuadro 7).

Cuadro 7. Características de los apoyos del programa COUSSA en concurrencia en el Estado de Chihuahua.

| Municipio | Estratificación CONAPO 2010 | Características | Nombre del proyecto | Apoyo Total (Autorizado) | Apoyo Federal (Autorizado) | Apoyo Estatal (Autorizado) | Aportación del productor (Autorizado) |
|--------------|-----------------------------|---|---------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Gómez Farías | Bajo | Elaboración y Puesta En Marcha De Proyectos | Presa "El Jaral" | 110,700 | 83,025 | 27,675 | 12,300 |
| Gómez Farías | Bajo | Construcción De Presa De Almacenamiento | Presa "El Jaral" | 2,300,000 | 1,725,000 | 575,000 | 256,000 |
| Namiquipa | | Elaboración Y Puesta En Marcha De Proyectos | La Raspadura | 170,100 | 127,575 | 42,525 | 30,018 |
| Namiquipa | | Construcción De Presa De Almacenamiento | La Raspadura | 2,300,000 | 725,000 | 575,000 | 406,000 |
| Cuauhtémoc | Alto | Elaboración Y Puesta En | "San Miguel | 145,800 | 109,350 | 36,450 | 16,200 |

| | | | | | | | |
|-------------------------|-------|---|-----------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | | Marcha De Proyectos | Chiquito" | | | | |
| Cuauhtémoc | Alto | Construcción De Presa De Almacenamiento | "San Miguel Chiquito" | 1,400,000 | 1,050,000 | 350,000 | 156,000 |
| Ojinaga | Alto | Construcción De Presa De Almacenamiento | "Potero Del Llano" | 2,700,000 | 2,025,000 | 675,000 | 300,000 |
| Ojinaga | Alto | Elaboración Y Puesta En Marcha De Proyectos | "Potero Del Llano" | 199,800 | 149,850 | 49,950 | 22,200 |
| Manuel Benavides | Alto | Elaboración Y Puesta En Marcha De Proyectos | "San Carlos" | 185,400 | 139,050 | 46,350 | 20,600 |
| Manuel Benavides | Alto | Construcción De Presa De Almacenamiento | "San Carlos" | 2,400,000 | 1,800,00 | 600,000 | 267,000 |
| Huejotitán | Bajo | Construcción De Presa De Almacenamiento | "Pichague" | 2,300,000 | 1,725,000 | 575,000 | 406,000 |
| Huejotitán | Bajo | Elaboración Y Puesta En Marcha De Proyectos | "Pichague" | 185,000 | 138,750 | 46,250 | 33,000 |
| El Tule | Medio | Construcción De Presa De Almacenamiento | El Tule | 2,500,000 | 1,875,000 | 625,000 | 442,000 |
| El Tule | Medio | Elaboración Y Puesta En Marcha De Proyectos | El Tule | 175,500 | 131,625 | 43,875 | 31,500 |
| Aldama | | Construcción De Presa Del Almacenamiento | Presón Guadalupe | 1,075,436 | 806,577 | 268,859 | 190,564 |
| Dr. Belisario Domínguez | Medio | Construcción De Una Presa De Almacenamiento | "Presa San Juanitos" | 1,400,000 | 1,050,000 | 350,000 | 248,000 |
| Totales | | | | 19,547,736 | 14,660,802 | 4,886,934 | 2,837,382 |

Fuente: SURI, 2012.

16. Con base en la información cuantitativa disponible sobre la población atendida por el Componente COUSSA en el estado, ¿es adecuado el avance en la cobertura de la población objetivo o área de enfoque definida en ROP?

La calificación sobre el avance en la cobertura de la población objetivo es de 3, debido a:

Haciendo una revisión de la información registrada en el Anexo de Ejecución contra la información contenida en el SURI se puede observar un avance del 100% en las metas de operación

establecidas en el Anexo de Ejecución, sin embargo, en el SURI no se especifica el avance en las ministraciones y la ejecución física de las obras, aunque los operadores del Programa señalan que el plazo para cierre de obras es a finales del mes de Marzo; a la fecha actual no existe información documentada que informe sobre el avance de los proyectos y el monto pagado a los beneficiarios.

En el SURI no se presenta información actualizada del número de beneficiarios, por lo que, aunque se señala que las obras van dirigidas a grupos, solamente está capturado un beneficiario por proyecto.

Cuadro 8. Información de Anexo de Ejecución (Programado) contra información del SURI 2012 (operado).

| Información | No. de municipios | Beneficiarios | Apoyo Total (\$) | Apoyo Federal (\$) | Apoyo Estatal (\$) | Aportación del productor (\$) |
|-------------------------|-------------------|---------------|------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|
| SURI 2012 | 9 | 16* | 19,547,736.0 | 14,660,802.0 | 4,886,934.0 | 2,837,382.0 |
| Anexo de Ejecución 2012 | 13 | 620 | 19,547,736.0 | 15,400,000.0 | 5,133,333.0 | 4,643,776.0 |
| Diferencia | 4 | 604 | 0.00 | 739,198.0 | 246,399.0 | 1,806,394.0 |

3.5. Selección de solicitudes de apoyo.

17. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- 1. Corresponden a las características de la población objetivo.**
- 2. Son procedimientos estandarizados.**
- 3. Están disponibles para la población objetivo.**
- 4. Están apegados a la normatividad del Programa.**

Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo se cumplen dos de las características anteriores (1 y la 4), con calificación de 2 debido a:

El Programa en el Estado se maneja bajo los criterios de operación focalizada, y no se publica convocatoria abierta, de tal forma que la identificación de proyectos se realiza con criterios técnicos a través de la formulación de las propuestas técnicas y el cumplimiento de los requisitos del Comité Pro-proyecto por parte de los beneficiarios. Durante este proceso se incluye la elaboración de los proyectos hasta integrar las propuestas junto con el expediente de los beneficiarios para ser autorizados por el Comité Técnico y posteriormente la solicitud al FOFAE para la autorización de recursos. Es importante señalar que en este proceso de priorización solamente interviene la Comisión Técnica, por lo que la SAGARPA y su estructura operativa (CADER, DDR) solo tiene participación en la supervisión de los proyectos autorizados por esta Comisión.

El registro de solicitudes es posterior a este proceso de identificación de proyectos, al igual que la integración de expedientes, lo cual en el caso del ejercicio 2012 tuvo serios retrasos para su completa integración.

El registro en el SURI no se realiza a cabalidad, puesto que hay campos donde no se captura información y se van llenando conforme avanza la operación; se recomienda analizar la mecánica de operación del programa y adaptar o diseñar los sistemas de registro y los procedimientos de trámite de solicitudes y gestión de recursos; todo esto, mediante un ejercicio sistematizado de planeación, con acciones de capacitación en procesos y sistemas de información. Tampoco existe un sistema de validación, seguimiento y monitoreo en la captura de la información, por lo que la información capturada es poco útil en el análisis y toma de decisiones por todos los errores que puede llevar consigo.

En todo el proceso se requiere de un ejercicio de planeación y elaboración de manuales de procedimientos, debido a que en muchas ocasiones la integración del expediente y la formulación de las propuestas técnicas se llevan más tiempo del esperado. Durante estas actividades, el trabajo en las localidades para la realización de los proyectos, la integración del expediente y la constitución del Comité Pro-obra, son elementos que pueden llevar a la cancelación de propuestas por no cumplir la normatividad o por la falta de participación de los beneficiarios.

18. El Programa cuenta con criterios técnicos para priorizar y seleccionar las solicitudes de apoyo que representan una mayor contribución al logro de los objetivos del Programa en el estado, los cuales cumplen con las siguientes características:

- 1. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias involucradas en el funcionamiento del Programa.**
- 2. Están claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su definición.**
- 3. Se encuentran sistematizados.**
- 4. Son pertinentes, es decir, su uso permite seleccionar a las solicitudes y proyectos que más aportan al logro de las metas y objetivos del Programa.**
- 5. Se encuentran difundidos públicamente.**

| |
|--|
| La selección de solicitudes utiliza criterios técnicos, con una calificación de 1, debido a: |
|--|

La selección de solicitudes utiliza criterios técnicos, pero no están claros ni son del conocimiento de la población beneficiaria, puesto que el programa en el ejercicio 2012 se manejó sin convocatoria abierta focalizado a la construcción de obras de captación de agua.

El criterio técnico es el que predomina para la inclusión de un proyecto de una región determinada, pero no hay una lista de solicitudes sobre las cuales se tenga que dictaminar, sino más bien es a través de la estructura de la entidad ejecutora (residentes y equipo técnico) que se identifican las obras y proyectos posibles a operar en el Estado.

Estos criterios son manejados por esta Comisión Técnica, pero no son del conocimiento de los beneficiarios, de tal forma que no existe un proceso claro sobre la selección de proyectos.

3.6. Orientación de los recursos del Programa.

19. ¿La orientación observada de los recursos del Programa en el estado, en términos de municipios, grado de deterioro, escasez o sobreexplotación de recursos productivos

primarios, estratos de productores, tipo de inversiones o conceptos de apoyo, es la adecuada para el logro de los resultados esperados?

La orientación del programa hacia la construcción de pequeños cuerpos de agua busca atacar uno de los problemas prioritarios identificados por los operadores del programa, de tal forma que revisando la cobertura en número de municipios prioritarios el programa cubre el 19%, falta hacer un análisis al interior de cada municipio sobre el impacto de las obras en términos de número de beneficiarios, superficie agrícola habilitada, número de cabezas de ganado beneficiadas, etc. En cada uno de estos ocho municipios los conceptos de apoyo es la construcción de una presa de almacenamiento de agua por municipio y, el costo de la elaboración y puesta en marcha del proyecto (Figura. 2).

Fig. 2. Operación por municipio del Componente COUSSA concurrencia 2012 en Chihuahua

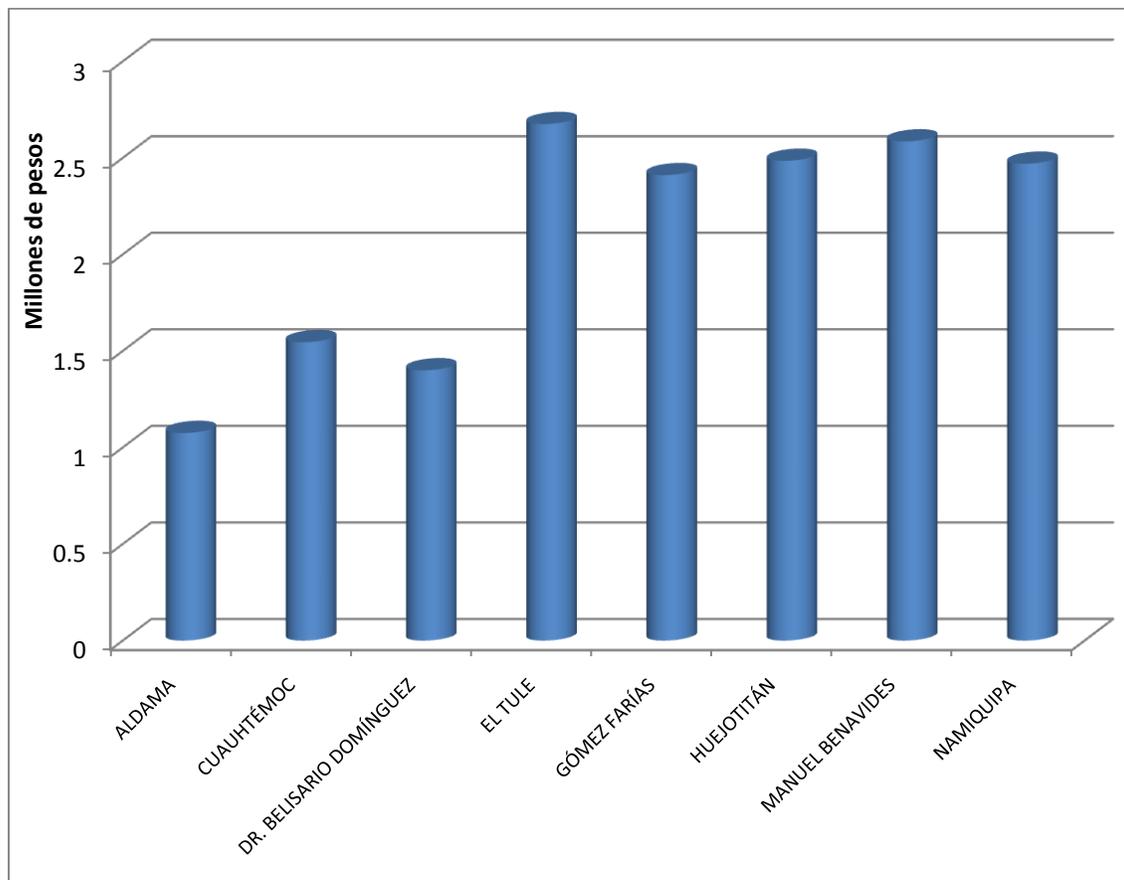
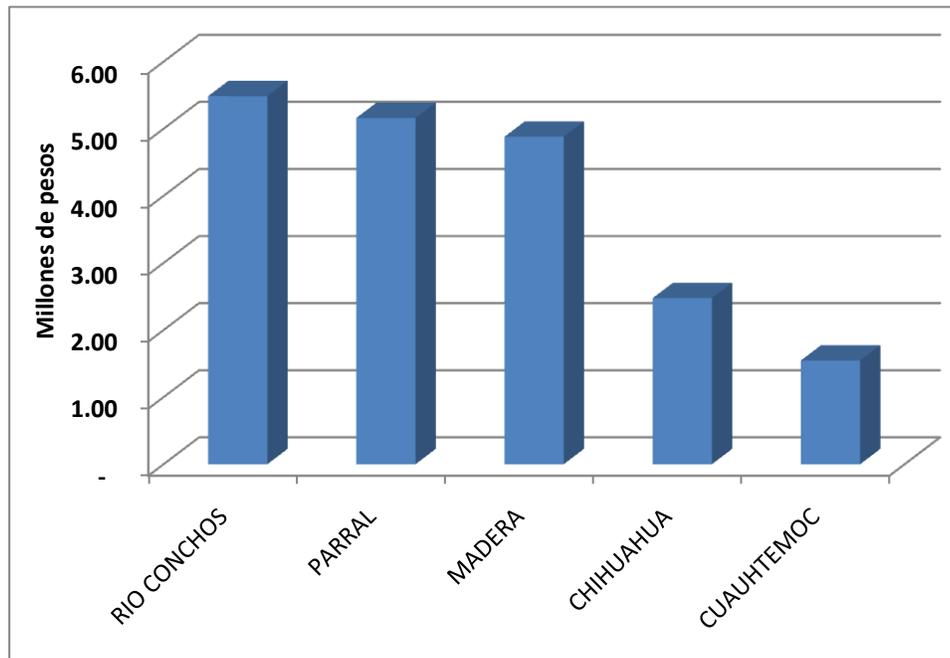


Figura. 3. Operación del COUSSA en Chihuahua por DDR.



En un enfoque más integral se requiere la puesta en operación de acciones más diversas considerando el resto de componentes del programa (suelo y vegetación) y un mayor involucramiento de la población rural afectada por la problemática.

Falta información en los instrumentos de registro sobre el tipo de beneficiarios, sin contar con información de los grupos sociales o comunidades beneficiadas y el impacto dentro de la comunidad, así como, de qué manera pudieran retomarse los grupos organizados para complementar con proyectos que den continuidad y generen un beneficio mayor a partir de inversiones en proyectos relacionados con este tipo de obras de conservación de recursos naturales.

3.7. Monitoreo de la Gestión del Programa.

20. Los responsables del funcionamiento del Programa llevan a cabo el monitoreo de los indicadores de desempeño a fin de constatar oportunamente el grado de avance que registra su gestión en el estado, cumpliéndose lo siguiente:

- 1. El monitoreo se realiza para todos los indicadores relevantes de la gestión del Programa contenidos en la MIR estatal, correspondientes al Componente de Conservación y Uso Sustentable del Suelo y Agua (COUSSA).**
- 2. El monitoreo considera todas las etapas clave del circuito operativo, desde la recepción de las solicitudes hasta la entrega de los subsidios.**
- 3. El monitoreo se realiza con la periodicidad adecuada para cada indicador.**
- 4. El monitoreo se encuentra definido en la normatividad del Programa.**

Los responsables del funcionamiento del Programa llevan a cabo el monitoreo de los indicadores de desempeño, con una calificación de este indicador es de 1, debido a:

El monitoreo de la operación de los indicadores de desempeño del programa está establecido en las reglas de operación como parte fundamental de las funciones de la Instancia Ejecutora del Gasto y la Delegación de la SAGARPA, utilizando la MIR o cualquier otro instrumento de planificación con indicadores de seguimiento. En el Estado, sin embargo, la participación de esta dependencia solamente se circunscribe en recabar la información de la ejecución de las obras al final del ejercicio.

La supervisión recae fundamentalmente en visitas mensuales de campo para verificar el avance físico de las obras respecto al calendario de ejecución, y en esta tarea participa únicamente la IEG con gastos de operación del programa.

El monitoreo se realiza para todos los indicadores relevantes de la gestión del Programa contenidos en la MIR estatal, es realizado con la periodicidad adecuada para cada indicador, por personal del Comité Técnico de Evaluaciones Externas de la Delegación de la SAGARPA (CTEE).

La MIR no es considerada como un instrumento de planeación, ya que quien la realiza es el CTEE que depende de la SAGARPA, pero quien toma las decisiones sobre la orientación del programa es la Entidad Ejecutora del Gasto (SDR), por lo que solamente funciona como parte de la normativa del programa que hay que seguir, y por lo tanto, es requisitada en los tiempos en que es solicitada por las instancias normativas.

21. La información generada a través del monitoreo de los indicadores de la gestión del Programa es de utilidad para los responsables del Programa en el estado, en función de que dicha información es:

- 1. Es oportuna.**
- 2. Es confiable.**
- 3. Se encuentra sistematizada.**
- 4. Es pertinente para la gestión, es decir, permite conocer el avance de los indicadores de Actividades y Componentes.**

El uso de la información generada a través de del monitoreo de los indicadores, recibe una calificación de 1, cumpliendo solo con la característica de estar sistematizada, debido a:

La información del monitoreo solamente se tiene al final del ejercicio, y no es utilizada para mejoras al proceso; por lo tanto, la información que se genera no se retoma para los nuevos ejercicios.

La herramienta que puede estar disponible es la evaluación de la operación del programa en el Estado, o en su momento la evaluación nacional.

22. ¿Cuál es la valoración del avance del COUSSA en relación con los indicadores de gestión y de resultados (Actividades y Componente) de la MIR del Programa, tomando en cuenta las metas para el 2011 y 2012?

El ejercicio 2011 según los registros del SURI, del total de solicitudes con dictamen positivo, el 80% ya han sido pagadas completamente y concluidas las obras, y el resto de solicitudes con avances

del 32 al 80% en el pago, pero con avances del 100% en la ejecución de las obras. En esta situación también un factor que puede explicar estos resultados fue que no se actualizó el SURI, pero que en realidad ya estén cubiertos completamente los pagos, puesto que en la encuesta aplicada a una muestra de beneficiarios 2011 para la evaluación de satisfacción del cliente, el 100% de los representantes y/o beneficiarios manifestaron estar al 100 % concluidas las obras.

3.8. Sistemas de Información.

23. La aplicación o sistema informático institucional utilizado para el registro de la información del Programa cumple con las siguientes características:

- 1. Cuenta con fuentes de información confiables y permite verificar o validar la información capturada.**
- 2. Contiene información actualizada.**
- 3. Es funcional, de fácil acceso y provee información para los distintos responsables del Programa en el estado.**
- 4. Es funcional y de fácil acceso para los distintos usuarios de la información.**
- 5. Es utilizado como sistema *único* por todos los responsables del Programa.**

El SURI es utilizado como sistema único por todos los responsables del Programa, con calificación de 1 debido a:

Después de la firma del Convenio de Colaboración SAGARPA- Gobierno del Estado, la IEG a través del Comité Técnico del programa, una vez que se conoce el techo de presupuesto para obras COUSSA, en base a su experiencia personal y el trabajo en años anteriores continúa con la identificación de proyectos y el contacto con los grupos sociales, y es hasta que se tiene avance en la integración de proyectos cuando se captura en forma parcial los folios y datos generales en el SURI; registrado con fecha de finales del mes de agosto.

Este sistema de registro presenta muchas carencias de información aún en fechas ya cercanas al cierre del ejercicio anual, con información poco precisa sobre las obras y los beneficiarios. Las fuentes de información son los expedientes integrados por la Comisión Técnica del programa, pero esta integración representa una debilidad del programa por el gran número de personas que conforman los grupos de beneficiarios y la dificultad para reunir los documentos legales requeridos (curp, ifes, reporte de cumplimiento de obligaciones ante el SAT-32 D, documentación legal de terrenos y permisos legales requeridos).

Se requiere el trabajo de un grupo de técnicos con diferentes especialidades profesionales, tanto para la formulación y ejecución de los proyectos, obras de ingeniería y especificaciones técnicas, como para la gestión social, que implica el trabajo conjunto en talleres de planeación participativa y de capacitación con los grupos de beneficiarios, incluyendo la integración completa de los expedientes de beneficiarios.

Para el registro en el SURI se recomienda trabajar en la conformación de un equipo de especialistas en la captura, actualización y validación de la información del SURI, y la elaboración de manuales de procedimientos y controles de calidad en los procesos de registro y dictaminación de propuestas, de tal forma que sean capaces de detectar las fallas del sistema y proponer mejoras al mismo.

24. ¿Los funcionarios responsables del funcionamiento del Programa en el estado utilizan la información registrada en el sistema informático (SURI) para retroalimentar la gestión?

El SURI **NO** es utilizado para retroalimentar el proceso de gestión, porque presenta información incompleta y poco precisa, sin actualizaciones periódicas; recomendándose implementar procesos de capacitación y mejora continua para estandarizar procedimientos, procesos de registro y controles administrativos encaminados a lograr altos estándares de calidad en los servicios hacia los grupos sociales beneficiarios del programa.

3.9. Supervisión de la operación del Programa.

25. El sistema de supervisión de los procesos operativos en el estado implementado por la instancia normativa del Programa cumple con lo siguiente:

- 1. Es pertinente, en términos de las fases, etapas y procesos específicos que se supervisan.**
- 2. Es oportuno, es decir, las actividades de supervisión generan información a tiempo para los responsables del funcionamiento del Componente COUSSA.**
- 3. Se basa en procedimientos estadísticos rigurosos para determinar los casos a supervisar, de modo que genera información representativa sobre los procesos supervisados.**
- 4. El sistema genera resultados que son utilizados por los responsables del Programa para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.**

| |
|--|
| La calificación de este indicador es de 2, con áreas de mejora en dos de los incisos, conforme a lo siguiente: |
|--|

El programa de supervisión es ejecutado por la instancia normativa que corresponde en este caso a la SAGARPA, quien lleva a cabo la supervisión a partir de un esquema de muestreo determinado desde oficinas centrales con procesos estandarizados y con el rigor estadístico requerido, y está centrado en la correcta aplicación de los recursos por la IEG y la terminación de las obras.

No existe una retroalimentación a los procesos de gestión y operación, puesto que existen limitaciones fuertes en las vías de comunicación y coordinación institucional entre la entidad normativa y la IEG, quien a través de una mayor flexibilidad de las reglas de operación ha venido adquiriendo mayor independencia en el manejo del programa, y muchas de las acciones de coordinación establecidas en los Convenios de Coordinación para el ejercicio de Concurrencia solamente quedan en papel, sin realmente llevarse a la práctica.

Los resultados de la supervisión generalmente se etiquetan como procesos administrativos de control de las cuentas públicas, pero tienen poca aplicación como recomendaciones de mejora en las diferentes etapas de operación del programa.

26. A partir de los hallazgos detectados en el ejercicio de supervisión 2011 sobre la operación del Programa en el estado, ¿cuáles han sido los principales obstáculos detectados, qué medidas correctivas se adoptaron y qué mejoras se han observado en la operación?

El proceso de supervisión del programa es realizado por la Entidad Normativa y propiamente es la principal intervención de ésta en el ciclo de operación del programa; se realiza a final del periodo, que concluye el 31 de Marzo, sin embargo es un proceso regulado por oficinas centrales en México, con un procedimiento estandarizado que considera un muestreo estadístico para la verificación del nivel de cumplimiento. No es un proceso que valore impactos sino que se dirige fundamentalmente

a constatar la terminación de las obras o el porcentaje de avance y en su caso las causas de los retrasos.

La información generada no se le ha dado el valor para corregir errores o puntos débiles en la operación, sino más bien solamente es considerada como un proceso administrativo para informar aplicación de recursos y cumplimiento de la normativa de comprobación legal de los recursos ejercidos por el programa.

Se recomienda realizar mayores controles de seguimiento de manera conjunta con la entidad ejecutora, tomando en cuenta medición de indicadores de gestión, de resultados y de impactos.

3.10. Percepción de la calidad en el servicio.

27. Los responsables del funcionamiento del Programa en el estado cuentan con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida con las siguientes características:

- 1. Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas.**
- 2. Corresponden a las características de sus beneficiarios.**
- 3. Los resultados que arrojan son representativos.**
- 4. Generan resultados en forma oportuna para que los responsables del funcionamiento del Programa mejoren su gestión.**

En el estado, la instancia ejecutora **NO** cuenta con un sistema o instrumento que permita determinar el grado de satisfacción de los beneficiarios, debido a:

La SDR en el Estado está más encaminada a lograr un desempeño satisfactorio en el diseño y operación bajo criterios estrictamente técnicos; existe poca interacción con la población beneficiaria, quedando en el entendido que logrando lo anterior también se tendrá satisfacción de la población. A partir de la operación 2011 se tomó la decisión de no publicar convocatoria abierta, por lo tanto, existe muy escasa difusión del programa, solamente se publican en su momento (muchas veces al final del ejercicio) los números de folio de los proyectos apoyados.

Solamente se cuenta con la evaluación de la operación 2012 del Componente COUSSA realizada con la metodología de la FAO, aplicando cuestionarios a los beneficiarios del ejercicio 2012; sin embargo, en un proceso de calidad en el servicio es necesario el monitoreo constante del cumplimiento de objetivos y metas de la operación del programa y sus efectos en el mejorar las condiciones de los recursos agua, suelo y vegetación por los habitantes del medio rural.

28. En caso de que el Programa utilice instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida, ¿en qué medida los resultados obtenidos son utilizados por los responsables del Componente COUSSA para incorporar mejoras en los procesos?

No existen tales instrumentos de satisfacción de beneficiarios que sean llevados por la instancia ejecutora ni la entidad normativa. Se busca fundamentalmente lograr concluir al 100% la construcción de las obras COUSSA, y ese se considera un indicador del éxito del programa.

En relación a los hallazgos realizados en el muestreo de la evaluación de funcionamiento y operación del COUSSA, los encuestados realizan recomendaciones para la mejora del programa en términos de tiempos, difusión del programa y una mayor participación de los beneficiarios en la

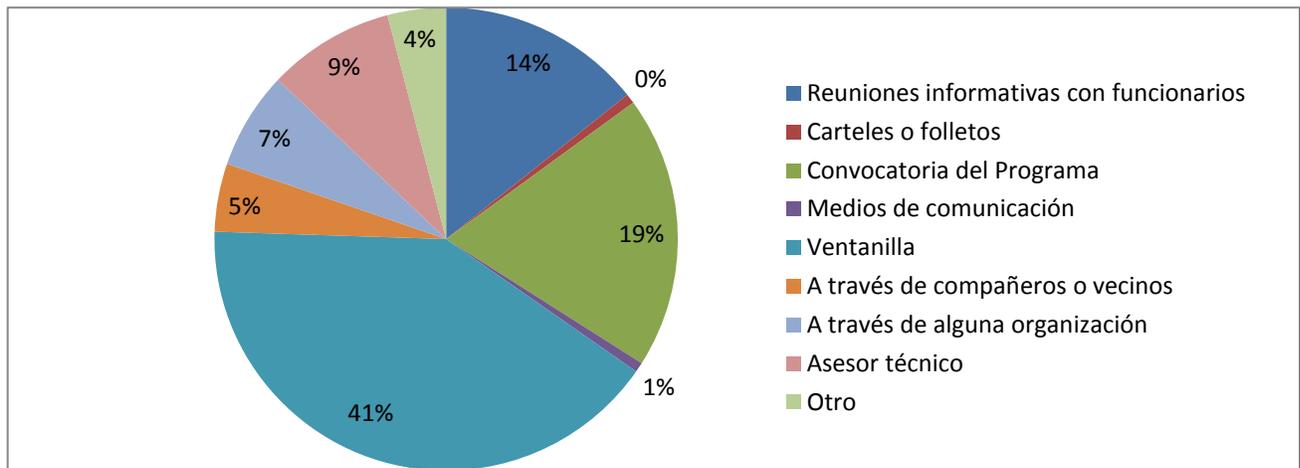
planeación de las obras COUSSA; sin embargo, en la normatividad actual no está del todo claro como se retoman estas sugerencias por la entidad ejecutora ni el tipo de mecanismos que aseguren la participación de las organizaciones sociales y beneficiarios en la planeación de la ejecución del componente en el Estado.

29. ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios del Componente COUSSA en el estado sobre la calidad de los bienes y servicios que entrega el Programa?

La importancia de la retroalimentación del programa tomando en cuenta las opiniones de la población beneficiaria radica en que todas las acciones finalmente van encaminadas hacia grupos sociales y comunidades rurales dentro de áreas del territorio con recursos naturales en estrecha relación con las actividades agropecuarias y productivas de estos sujetos sociales. De esta manera, se presentan los hallazgos principales detectados mediante las encuestas de satisfacción.

Se puede apreciar en la Figura, diferentes medios por los cuales los beneficiarios conocieron del programa, pero solo el 19% lo hicieron a través de la convocatoria. Es importante señalar que en el ejercicio 2012 ya no se publicó convocatoria, y la difusión se dio solamente a través del contacto directo del ejecutor del gasto con los beneficiarios.

Figura. 4. Medios por los cuales se enteraron los beneficiarios del COUSSA y de los apoyos que otorga.



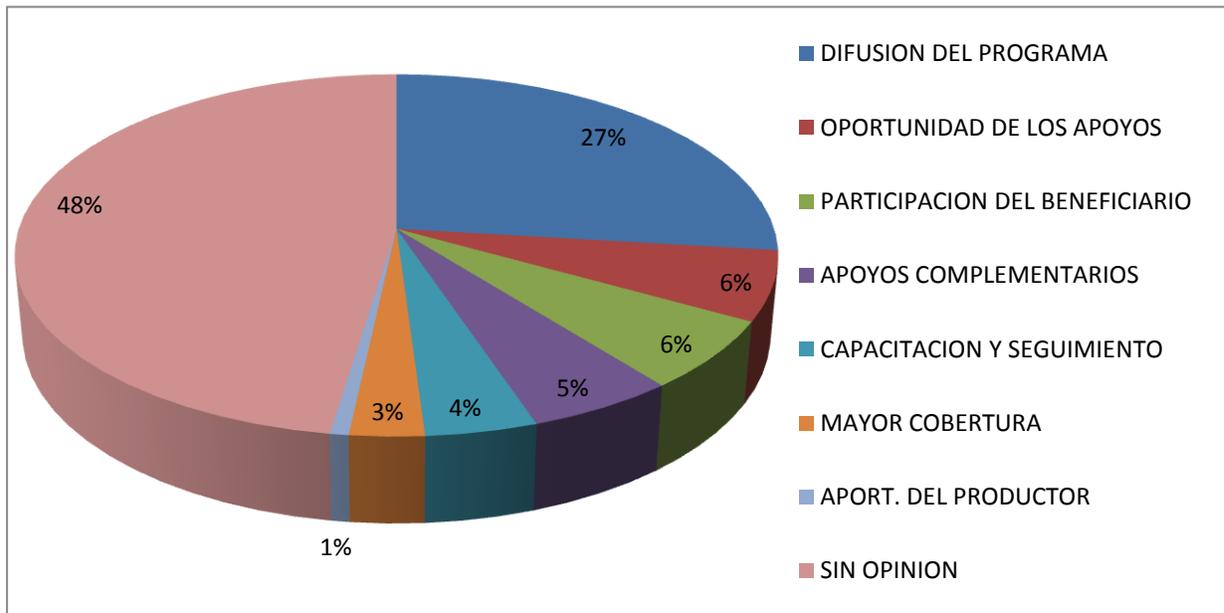
En este aspecto se presentan áreas de oportunidad del programa para el diseño de una estrategia de difusión del programa a través de instancias de apoyo a la planeación del área de cobertura como son los consejos municipales, así como los Distritos de Desarrollo Rural y CADER.

En este mismo análisis se detecta que solamente un 28% señalan no tener problemas para aportar su contraparte en las inversiones realizadas; así mismo, para la realización del diagnóstico participativo el 89% de los entrevistados no supieron opinar, lo cual nos indica bajo nivel de participación en procesos de planeación comunitaria.

En general se observa un alto grado de satisfacción de los beneficiarios, señalando que los apoyos recibidos fueron adecuados a las características técnicas de los proyectos, y que recibieron buen

trato por parte del personal de la Secretaría. En la figura siguientes destacan áreas de mejora para una mayor difusión del programa (27%), oportunidad en la entrega de apoyos (6%), una mayor participación de los beneficiarios en acciones de planeación y diseño de los proyectos (6%), mayor cobertura y continuidad de los apoyos (5%), capacitación y seguimiento (4%), capacitación y seguimiento (4%), mayor cobertura y continuidad de los apoyos (5%), capacitación y seguimiento (4%).

Figura 5. Opiniones de mejora de los beneficiarios 2011 en la operación del COUSSA



3.11. Seguimiento de los apoyos.

30. Los responsables del funcionamiento del Programa en el estado llevan a cabo un seguimiento de las obras y acciones apoyadas con el fin de constatar su permanencia y resultados en los proyectos apoyados, de modo que:

1. El seguimiento a los apoyos se realiza mediante el uso de un instrumento pertinente diseñado *ex profeso*.
2. El seguimiento a los apoyos permite levantar información relevante mediante una metodología que permita calcular los indicadores contenidos en la MIR del Programa, correspondientes al Componente COUSSA.
3. El seguimiento se realiza bajo mecanismos estandarizados por todos los operadores y se encuentra sistematizado.
4. El seguimiento se encuentra previsto y definido en la normatividad aplicable al Programa.

El seguimiento de los apoyos se realiza mediante el uso de un instrumento pertinente diseñado *ex profeso*, con una calificación de **1** debido a:

El seguimiento a los apoyos no existe como tal, sino que se deriva de la formulación del proyecto y la programación de actividades establecida en el mismo, pero la orientación de esta supervisión es hacia la terminación de las obras en el período del ejercicio anual establecido por normativa y la

supervisión de los trabajos efectuados por las empresas constructoras contratadas para poder liberar los recursos conforme a los avances detectados.

Tampoco existe un proceso de seguimiento posterior, ya que normalmente, por política de operación, en los siguientes años se busca atender otras áreas y con diferentes beneficiarios. Es recomendable dar seguimiento a través de otro tipo de instrumentos que incluyan servicios de capacitación y asistencia técnica en las actividades relacionadas con el tipo de proyecto implementado.

31. En caso de que los ejecutores del Programa lleven a cabo un seguimiento de los apoyos, ¿en qué medida los resultados obtenidos son utilizados por los responsables del Componente COUSSA para incorporar mejoras en los procesos de planeación y asignación de los recursos?

La información que se genera en las visitas de seguimiento tiene utilidad solamente para detectar retrasos o fallas en la ejecución de las obras; pero no hay una sistematización de este seguimiento, ni existen indicadores para su medición, por lo cual esta información no se utiliza en retroalimentar el proceso de ejecución y asignación de recursos. El único instrumento de planeación con utilidad práctica es el proyecto de factibilidad.

Existe un importante cúmulo de experiencias de los operadores del programa y del personal técnico a cargo de las obras, sin embargo, en la actualidad esta experiencia no está sistematizada y los procesos de planeación no se han desarrollado por las dependencias participantes.

3.12. Transparencia y rendición de cuentas.

32. El Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- 1. Toda la normatividad aplicable al Programa (ROP, Lineamientos, etc.) está disponible en la página electrónica de la dependencia encargada de la operación, de manera accesible, a menos de tres clics.**
- 2. Los principales resultados del Programa en el estado, a nivel de Componente y Actividades, son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.**
- 3. La relación completa de beneficiarios se publica con oportunidad y está de manera accesible en la página electrónica, a menos de tres clics.**
- 4. Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.**

Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen una de las características establecidas (la número cuatro), con una calificación de 1 en virtud de:

En la página electrónica de la SDR no existe información sobre este programa (reglas de operación, normatividad, convocatoria, alcances,...), solamente se presentan listados de folios autorizados, pero poco actualizados (a la fecha de cierre del ejercicio 2012, solamente aparecen folios de beneficiarios del ejercicio 2011). Tampoco se publican los resultados de la operación del programa en el Estado (municipios, localidades, tipos de obras y apoyos, población beneficiaria, etc.).

Para contacto personal existe un número de teléfono, y un portal de transparencia y acceso a la información pública, pero no se incluye información sobre este programa, a menos que se solicite a través de este portal IFAI.

A partir del ejercicio 2012, no se publicaron convocatoria ni reglas de operación, ejerciendo el programa a través de un proceso cerrado, donde solamente la instancia ejecutora participó en la integración de expedientes y formulación de proyectos, así como el seguimiento y control de todo el proceso.

La información del SURI no está accesible al público en general, ya que esto se maneja como información confidencial con diferentes niveles de seguridad según los grados de autoridad al interior de la Secretaría.

33. En caso de que las instancias operativas del Programa cuenten con un sistema de transparencia y rendición de cuentas, ¿cuál es la valoración sobre la pertinencia, medios de difusión y valor de uso de la información registrada en el sistema?

En el portal de la Entidad Ejecutora, dentro del Sistema de Transparencia y Rendición de Cuentas no existe ningún tipo de información del programa COUSSA, por lo tanto, se carece de un sistema de acceso a la información para el público en general, y la población potencial y objetivo no puede acceder por este medio a información referente al programa.

En el caso de la lista de beneficiarios de los programas en concurrencia; solamente se publican los números de folio de los beneficiarios, por disposición del Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable, la cual fue a consecuencia de la inseguridad que se vive en el estado.

3.13. Valoración global del funcionamiento y la operación del Programa.

34. ¿El funcionamiento y operación estatal del Componente COUSSA del Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales tienen una clara orientación hacia el logro de resultados concretos en la solución de la problemática atendida?

En el estado de Chihuahua el COUSSA está atendiendo una problemática que se ha considerado prioritaria enfocada al recurso agua, sin embargo, no existe un diagnóstico estatal que haya sido la base para la determinación de las acciones, con objetivos y metas cuantificables, por esta razón, no es posible una valoración del grado de avance en la solución de la problemática; sin embargo, si es posible identificar, con base en las variables evaluadas (arreglo institucional, planeación, articulación con otros programas, pertinencia y eficiencia, focalización y cobertura, sistemas de información, esquema de supervisión, percepción de los beneficiarios, seguimiento de los apoyos y, transparencia y rendición de cuentas), la situación actual y las áreas de mejora del funcionamiento del COUSSA en el Estado de Chihuahua.

En este sentido, en el Cuadro 9, se realiza un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la operación del Programa en el estado, lo cual servirá de sustento para el posterior planteamiento de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

Cuadro 9. Análisis FODA sobre la valoración global del funcionamiento y la operación del Programa.

| | Fortalezas | Debilidades | Recomendaciones |
|---|--|---|--|
| Arreglo Institucional para la operación del Programa | Convenio de colaboración SAGARPA- SDR delimitando funciones | Deficiente coordinación institucional entre SAGARPA-SDR | Seguimiento a funciones y responsabilidades establecidas en Convenio de Coordinación SAGARPA- Gobierno del Estado. |
| | Mayor apertura de las Reglas de Operación, mayor facultad a la EEG | Insuficiente número de PSP especialistas en obras COUSSA | Identificar carreras afines en Universidades del Estado. |
| | Directivos de la EEG con conocimiento de la problemática y experiencia en operación COUSSA | La formulación de proyectos y la integración de expedientes retrasan los tiempos del ejercicio y la transferencia de recursos | Elaborar manuales de procedimientos con funciones de cada institución, área administrativa o funcionario. |
| | | Mayor peso al aspecto técnico y poca gestión social | Coordinación con Municipios prioritarios establecidos en ROP |
| | | Centralización de funciones por Comisión técnica en obras COUSSA. | Constitución de un Cuerpo Colegiado de Seguimiento del Programa. |
| | Oportunidades | Amenazas | |
| | Capacitación | Duplicidad o contraposición con acciones de otro programa | |
| | Incluir universidades, centros de investigación | | |
| | Hacer operativo el Convenio de Colaboración | Reducción de presupuesto al 50% de 2011 a 2012 | |
| | | Fortalezas | Debilidades |
| Planeación de la operación del Programa | Operación focalizada para mayor eficiencia en la operación | Falta de Planificación a corto, mediano y largo plazo | Iniciar procesos de mejora continua que consideren estandarización de procesos, indicadores de resultados e impacto, procesos participativos de planeación regional, |
| | Atención de prioridades estatales (agua) | No existen procesos participativos de planificación | |
| | Alta alineación con Planes Sectoriales del Edo. | Falta de proyectos integrales (suelo, agua, vegetación) | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | Los instrumentos de planificación e indicadores de resultados no cumplen su función. | focalización de acciones y prioridades alineadas a los instrumentos de política nacional y estatal. |
| | | Falta sistematización de procesos y retroalimentación | |
| | Oportunidades | Amenazas | |
| | Planeación participativa en la Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 y Alineación de Plan Sectorial. | Mayor deterioro de recursos y acentuación de impactos negativos. | |
| Articulación de la operación del Programa con otros programas | Fortalezas | Debilidades | Recomendaciones |
| | Operación del programa respondiendo a lineamientos de política estatal. | Predominan las duplicidades y contraposiciones sobre las complementariedades (que se pudieran dar). | La primera articulación recomendada es dentro de los propios programas en concurrencia, el Desarrollo de Capacidades para hacer más participativo la planeación y diseño de las obras COUSSA. |
| | | No existe articulación del programa con otros programas o instancias. | |
| | Oportunidades | Amenazas | |
| | Articulación con programas con complementariedades | Duplicidad y contraposición con programas similares. | |
| | | | |
| Atención de la población objetivo | Fortalezas | Debilidades | Recomendaciones |
| | Construcción de peq. obras de captación de agua. | No se cuenta con una definición documentada de la población objetivo en el Estado. | Definición de áreas y proyectos prioritarios de atención en horizontes de planeación de corto, mediano y largo plazo; Elaboración y publicación en la Web de la Entidad Operativa, del Proceso de Operación Anual del programa en el Estado; Seguimiento a obras y proyectos a través de Consejos Municipales |
| | Existen estudios y diagnósticos sobre la situación de los recursos naturales. | Falta de transparencia en los procesos de operación del programa. | |
| | Buen nivel de satisfacción de los beneficiarios. | Poca información hacia pob. Beneficiaria (difusión, procesos poco participativos), falta de continuidad en los procesos. | |
| | Oportunidades | Amenazas | |
| | | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | Complementariedades con otros Programas; Vinculación con Universidades y otros Centros de Investigación. | Inconformidades de beneficiarios y problemas sociales | de Desarrollo Sustentable. |
| Selección de solicitudes de apoyo | Fortalezas | Debilidades | Recomendaciones |
| | Instrumentos de registro de información del programa (SURI) en operación. | El SURI no es utilizado para generar información y retroalimentar los procesos de planeación y operación. | Realizar correcciones y validación en la captura del SURI en tiempo y forma; programa de capacitación del personal de SURI; |
| | Integración de un Equipo Técnico de elaboración y ejecución de proyectos. | No está documentado ni justificado técnica, social y ambientalmente el proceso de selección de proyectos por apoyar. | Elaboración y publicación del proceso y criterios de selección de proyectos y regiones o municipios prioritarios en la operación anual. |
| | | Desarticulación de la población rural en el proceso de ejecución del programa. | Articulación del programa con PDCITER para planeación participativa en las comunidades y diseño de proyectos integrales de desarrollo sustentable. |
| | Oportunidades | Amenazas | |
| | Capacitación nacional en el manejo adecuado del SURI | Polarización de apoyos Presión de grupos y/o organizaciones políticas | |

Capítulo 4

Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones.

En las zonas rurales del Estado de Chihuahua, como en el resto del país, el deterioro y degradación de los recursos naturales asociados con las actividades agropecuarias, justifica la operación del programa COUSSA dentro de los programas de la SAGARPA, para mejorar el uso, manejo y conservación del suelo, agua y vegetación, acorde a mejorar las actividades productivas que permitan mejorar el ingreso y niveles de vida de la población rural.

La mayor apertura y flexibilidad de las reglas de operación faculta a las entidades ejecutora y normativa en cada Estado para definir los municipios a operar en cada ejercicio, priorizando acciones de manera planificada.

En este sentido, en la operación del programa en el estado, con base en el esquema de la evaluación de un óptimo funcionamiento, podemos señalar las siguientes conclusiones.

Arreglo institucional para la operación del Programa. El arreglo institucional actual ha permitido el cumplimiento de las metas de operación anual, sin embargo, presenta deficiencias en la coordinación de acciones, detectándose falta de claridad en las funciones de la SAGARPA y poca participación en las acciones establecidas en el Convenio De Coordinación Para el Desarrollo Rural Sustentable.

La operación del programa a través de una Comisión Técnica para obras COUSSA en las acciones de integración de expedientes y formulación de proyectos, requiere valorar los recursos humanos disponibles y establecer mayor equilibrio entre trabajo de gabinete y actividades de promoción, seguimiento y capacitación de los grupos sociales involucrados en los proyectos.

Planeación de la operación del Programa. Los procesos de planificación se dan de manera elemental (anexo de ejecución). No existe un documento rector de planeación para la operación del programa en el Estado, que considere objetivos y metas a partir de la definición del problema y el análisis de población total, población potencial y población objetivo. En este sentido, los instrumentos normativos de seguimiento y medición de indicadores (MIR) no cumplen cabalmente su función en la retroalimentación y seguimiento de acciones; sin una sistematización de la experiencia y resultados obtenidos, ni la puesta en marcha de procesos de mejora continua de la calidad de los servicios hacia la población beneficiaria.

Articulación de la operación del Programa con otros programas federales y estatales. El COUSSA no está vinculado con otros programas de SAGARPA ni con otras dependencias, por lo que, debido a las limitaciones de tipo presupuestal en la mayor parte de los programas de gobierno, es una necesidad la articulación de programas de orden federal, estatal y municipal, que permita un efecto de sinergia y complementariedad para lograr un mayor impacto en la conservación de los recursos utilizados en las actividades agropecuarias. La primera articulación recomendada es dentro de los propios programas en concurrencia, el Desarrollo de Capacidades para hacer más participativo la planeación y diseño de las obras COUSSA, elaborando una serie de productos con trabajo de campo y gabinete que incluya diagnósticos del uso y estado de los recursos, así como proyectos integrales que involucren la conservación y uso sustentable de los recursos suelo, agua y vegetación. A nivel estatal, a través de la Comisión Intersecretarial Estatal para el Desarrollo Rural Integral Sustentable, integrada por el conjunto de Secretarías del Poder Ejecutivo Estatal y que inciden en el sector rural, se pueden crear espacios de planeación para la articulación de programas relacionados.

Atención de la población objetivo. La orientación del programa en 2012 hacia la construcción de obras de captación de agua fue una respuesta al problema de sequía agudizado en los últimos años, sin embargo, no se cuenta con una definición de la población objetivo que responda al análisis de la problemática del deterioro de los recursos (agua, suelo y vegetación) y la cuantificación para la ejecución del programa en los años siguientes.

Selección de las solicitudes apoyadas. Esta labor es realizada por la Comisión Técnica interna y mediante un proceso poco difundido; existe poca información disponible de los procesos de dictaminación de proyectos por apoyar, y las características de la ejecución de los mismos; con respecto a la focalización del programa, no existe un estudio que justifique técnica, social y ambientalmente tal orientación, ni el proceso de selección de proyectos por apoyar con base en esta orientación.

Por su parte, el SURI, no es utilizado para generar información y retroalimentar los procesos de planeación y operación, y no cuenta con un sistema de actualización de la información y su validación.

Orientación de los recursos del Programa. La orientación del COUSSA en el Estado a partir de 2012, ha considerado prioritariamente acciones en la construcción de pequeñas obras de almacenamiento y captación de agua, en respuesta a las condiciones de aridez del estado y la agudización de la sequía en 2011; operando en nueve municipios en los que se construyeron nueve presas (una por municipio), con un promedio de 30 mil m³.

Monitoreo de la gestión del Programa. El monitoreo es realizado por la entidad normativa a través del CTEE, pero no es utilizada por el Ejecutor del Gasto para mejoras al proceso, debido a que no está incorporado a mecanismos de planeación conjuntos que no se dan en la entidad ni se establecen en la operación estatal.

Sistemas de información. El SURI no es utilizado para generar información y retroalimentar los procesos de planeación y operación, presentando información incompleta, y sin un sistema de actualización y validación de la información; además, considerando la focalización del COUSSA en el Estado, es hasta que se tiene avance en la integración de proyectos cuando se captura en forma parcial los folios y datos generales en el SURI. Para mejorar este sistema de información se sugiere implementar cursos de capacitación y estandarización de procesos con la elaboración de manuales de operación.

Supervisión de la operación del Programa. El programa de supervisión es ejecutado por la instancia normativa (SAGARPA), y los resultados se dan a conocer a la entidad ejecutora, pero no se utilizan para incorporar mejoras en la operación ante la falta de espacios de coordinación institucional y de planeación estatal, por lo que se requiere conjuntar instrumentos de seguimiento y evaluación del componente diseñados de acuerdo a las características propias del programa en el Estado, estableciendo responsables y procedimientos sistematizados, con indicadores de gestión, de resultados y de impactos.

Percepción de los beneficiarios sobre los bienes y/o servicios recibidos. Los beneficiarios muestran un alto grado de satisfacción por los apoyos recibidos (operación 2012), con áreas de mejora en la difusión del componente, la oportunidad en la entrega de apoyos, una mayor participación de los beneficiarios en acciones de planeación y diseño de los proyectos, mayor cobertura y continuidad de los apoyos y, capacitación y seguimiento.

Seguimiento de los apoyos. El seguimiento solamente se realiza desde el inicio hasta la terminación de las obras en campo, con la finalidad de verificar el avance en las obras conforme

al calendario establecido antes del cierre oficial del ejercicio anual, sin indicadores de seguimiento y desempeño; por lo que no se genera información para la mejora. No se cuenta con un esquema de seguimiento posterior de mediano o largo plazo que permita valorar la permanencia de las obras COUSSA y su incorporación en proyectos integrales de desarrollo rural, por no ser del interés de la instancia ejecutora.

Transparencia y rendición de cuentas. La operación del Componente en el Estado no cuenta con un sistema de transparencia y rendición de cuentas, con escasa información del COUSSA en el portal de internet de la Entidad Ejecutora, a menos que se solicite a través del portal del IFAI. Los únicos medios de difusión hacia la población objetivo son a través del contacto directo con los funcionarios encargados de la operación del Componente, puesto que no se publica convocatoria abierta.

4.2 Recomendaciones.

- ✓ El Componente requiere instrumentos de planeación que combinen criterios como grado de marginación, indicadores de degradación o deterioro de los recursos suelo, agua y vegetación, de tal forma que pueda definirse la población objetivo a ser atendida por el programa, con horizontes de planeación en el corto, mediano y largo plazo; y diferentes escenarios, considerando las variaciones en los techos presupuestales históricos. Existe información disponible a nivel estatal y federal que puede ser utilizada (Plan Estatal de Desarrollo, Programa Sectorial de Desarrollo Rural, Diagnostico Prospectivo Del Sector Rural Del Estado De Chihuahua (UACH, 2010), Diagnóstico Actual y Sustentabilidad de los Pastizales del estado de Chihuahua ante el Cambio Climático (UACH, 2013), Atlas Geográfico de SEMARNAT, etc.).
- ✓ Se recomienda una mayor apertura en la planeación del componente COUSSA que parta de los lineamientos de operación nacional respecto a municipios prioritarios o su reclasificación con base en la realización de un diagnóstico actualizado. Esto puede instrumentarse a través de Grupos de trabajo entre SAGARPA, Desarrollo Rural y Universidades de la entidad, retomando una participación más activa de la SAGARPA como facilitadora de procesos y la constitución de un Cuerpo Colegiado de seguimiento al Componente.
- ✓ En la planeación de la operación, incorporar el enfoque de cuencas y micro cuencas para definición de áreas prioritarias de operación en horizontes de planeación de corto, mediano y largo plazo, incorporando la participación de los municipios prioritarios establecidos en ROP, además del seguimiento a obras y proyectos a través de Consejos Municipales de Desarrollo Sustentable que correspondan a los proyectos ejecutados.
- ✓ Iniciar procesos de mejora continua que consideren estandarización de procesos, indicadores de resultados e impacto, procesos participativos de planeación, focalización de acciones y prioridades alineados a los instrumentos de política nacional y estatal; así como sistematizar el diseño del proceso de operación del programa considerando responsables, tiempos, tareas, con una orientación hacia resultados, a través de la elaboración de manuales de procedimientos con funciones de cada institución, área administrativa o funcionario.

- ✓ Articular el Componente con los programas en concurrencia, en particular el Desarrollo de Capacidades para hacer más participativo la planeación y diseño de las obras y proyectos, para que quien sea beneficiado con apoyos del COUSSA tenga el apoyo de la capacitación y asistencia técnica. Esto podría llevarse a cabo mediante una liga automática en la base de datos de alta en el sistema.
- ✓ Propiciar mayor capacitación a nivel de directores y responsables de áreas, a través de instrumentos de detección de necesidades de capacitación en cada una de las fases de operación del programa y los sistemas de registro de información.
- ✓ Seguimiento a funciones y responsabilidades establecidas en Convenio de Coordinación SAGARPA- Gobierno del Estado mediante reuniones del Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable en periodos más frecuentes.
- ✓ Identificar carreras afines en Universidades del Estado y establecer convenios de colaboración para asesoría y apoyos en la realización de estudios de la situación actual y uso de los recursos naturales en el Estado, e información requerida para la formulación de proyectos de diseño de obras COUSSA.
- ✓ Elaboración y publicación en la Web de la Entidad Operativa, del Proceso de Operación Anual del programa en el Estado; así como la elaboración y publicación del proceso y criterios de selección de proyectos y regiones o municipios prioritarios en la operación anual.

BIBLIOGRAFÍA

DOF. 2012. Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

DOF. 2011. Convenio De Coordinación Para El Desarrollo Rural Sustentable. SAGARPA-Gobierno del Estado de Chihuahua.

DOF. 2012. Convenio De Coordinación Para El Desarrollo Rural Sustentable. SAGARPA-Gobierno del Estado de Chihuahua.

SAGARPA- SDR Chihuahua. Anexo de Ejecución para el Ejercicio 2012.

Secretaría De Desarrollo Rural. Gobierno Del Estado De Chihuahua. Programa Sectorial 2010-2016.

SAGARPA 2013. Lineamientos operativos del componente de conservación y uso sustentable de suelo y agua, del programa de uso sustentable de recursos naturales para la producción primaria.

SURI 2011 Y 2012. SAGARPA

SAGARPA. 2012. Términos de Referencia para la Evaluación Estatal del Funcionamiento y la Operación 2012. Programa De Sustentabilidad De Los Recursos Naturales.

UACH. 2010 .Diagnostico Prospectivo Del Sector Rural Del Estado De Chihuahua 2010. Universidad Autónoma de Chihuahua. Gobierno del Estado de Chihuahua.

UACH, 2013. Diagnóstico Actual y Sustentabilidad de los Pastizales del estado de Chihuahua ante el Cambio Climático.

Anexo 1 Entrevistas

Seguimiento:

Que otros los solicitan en el sistema

Que cubran toda la información correspondiente papeo en el sistema.

Tramites y liberaciones

Liberaciones:

Asigna el recurso

Expediente solo lo deudas

30%

liberación.

Centro opera 40% España liberación

10 días
de liberación

| | |
|---|------------|
| IFE | } Requiere |
| CURP | |
| Comprobante | } Morales. |
| Acta const. | |
| RFC. | } grupos |
| Aguero + (integración) | |
| PSP (Revisión, Cuentas por de trabajo) | |

- Observan papeo con respecto a liberación de un servicio. (apoyo vs liberaciones $\frac{1}{3}$)
- Supervisan ~~datos~~ papeo. → Se repasa a FOFAE
- Sistema SURI para revisión y validación

Actualización / asignación de Solís (por tiempo, para que no entren al sistema)

- Observaciones realizadas a gobierno.
- Gobierno responsable de la captura
- No se sabe quien asigna las estrategias

①

Pecuario - INIFOP

- Muestra para revisar expedientes.
- No se existe calificación de expedientes.
- ~~Pague todo dice~~
- Viabilidad?
- Tiempos: Informe mensual e informes trimestrales
- Observaciones: Número de beneficiarios.
- * - Acordo de monto vs beneficiarios = ✓

- Supervisión de Programas.

Sanciones a productores
CENTROS

→ Sistema Cinco etapas

1- Ventanilla

2- Expediente (completo)

3- Expediente + Capacitación, es primera copia de PSP = Solución



4- Pagos (1, 2 y 3) administraciones, notificaciones

5- Campo - DDR

Ⓢ

- entrevista a benedicto

↳ Satisfacción

- Frecuentas realizadas por VDR

- Sistema en línea, de forma en P.F.
detalle para agronomía (Sagarpa)

- Construcción de expedientes:

- Grupo operativo (antes avil y buenas noches)

- Areas: agricultura y ganadería (SDR y Sagarpa)

↳ Operatividad NO
(Informal)





- Seguimiento como resultado se disminuye el apoyo a bodegas debido a que se sabe que no se realizan las obras.



* Grupo técnico realiza obras o infraestructura básica para dar mayor impacto de los beneficios a bienes públicos.

- Ideal generar bienes públicos para incrementar el impacto (donde pasan las vacunas)

- Buscar alternativas para el desarrollo rural.

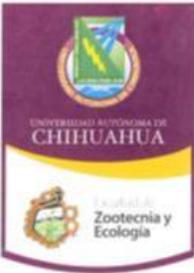
- Manera de cómo llegar a generar el PED

- Enmarcar a proyectos de desarrollo (polos de desarrollo)

- Proyectos integrales \Rightarrow S. P.

- Ventas y compras consolidadas + adicionales para tener volúmenes y planeación

- Tener en cuenta DA de beneficiarios (estratos de productores)

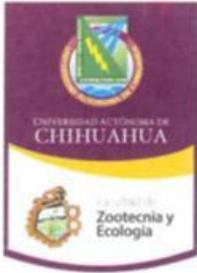


- Desarrollo de Capacidades.
- AGI grupos básicos + Activos + Poder (piloteo hora, maquinaria y equipo)
- Micorrizas AGI + Paquete Tecnológico Avana.
- Produce: Arreglo institucional desde oficinas centrales, combate de desaparición. Copro de Fortalece pero se desliga del estado.
- Seguridad + Copro + Produce local = Intervención local (se toma las decisiones aparte)
- Seguridad institucionalmente coopero con el SPR en arreglo institucional y respuesta a los problemas de la segura. Actividad de la delegación para ser sensible a los problemas del edo.
- No hubo apoyo por parte de la Seguridad.
- Chihuahua estaba con inundaciones los asceliptos y la segura con mas severa de los 150 años.
- R.O. estan indefinidas, debido a que las nevas no esta totalmente el arreglo.
- En aras de la simplificación quedaron indefinidas las comisiones.
- Sobre todo las comisiones mixtas, ahora no estan claras las responsabilidades.
- Falta el marco legal.

Tel. (614) 434 0363
 (614) 434 0303
 Fax (614) 434 0345
 Km 1 Perif. Fco. R. Almada
 Chihuahua, Chih. México
 C.P. 31453

(2)

- Alberto Cárdenas trata de centralizar la operación de los programas.
- De ahí empezaron los desmoronamientos institucionales ~~para~~
- Instrucciones escritas Sagupa - SDR
visiones
- > No se basó para la operación.
- Vacío institucional, actor principal recepción solo la Prima, SDR
- Ya no existen las comisiones
- Sagupa está con el chico (relativo) no hay una pertenencia de funciones.
- Esto está a nivel nacional.
- Los acuerdos, son de acuerdo a la personalidad de los actores.
- Comisiones - de acuerdo a los que se pueda resolver, con las capacidades que se tienen.
- 2013 viene la transformación de R.O.
- Ya se aprobó el modelo de convocatoria y el nivel de operación, se cayó en varios.
- No se han dado de forma adecuada a los beneficiarios debido al modelo de dispersión de recursos.
- Socialmente no se cubren las expectativas.
Por lo cual hay incumplimientos de protocolos.



Fomento Agropecuario.
Ing. Roberto Dittich.



- Se parte PEF, en base a R.O.
- PEF Nuevo por ~~el~~ estado, de su capacidad para gestionar más recursos.
- 2012 Reducción presupuestal PEF.
- RO derriba los convenios con Sagarpa.
- Arrreglo lo utilizó el CEDRS.
- Que se incluye y excluye de la propuesta.
- 2011 \rightarrow 2012 \Rightarrow 50%. 440 a 210 PEF
- Año difícil, debido a una deuda de 100 mdp del 2011.
- 440 cierre del 2011 comprometido, por dificultades con oficinas centrales de pago de pagar 100 mdp el cual implica que ~~caracterizan~~ una deuda.
- Por lo que la deuda de 2011 se paga con presupuesto de 2012.
- De los 100 restantes, todos se ~~caracterizan~~ comprometidos.
- Radican 65 mdp ~~caracterizan~~, lo que genera una evaluación y supervisión ~~caracterizan~~ estricta, para poder bajar el déficit.
- Cuando radican 65 mdp se ~~caracterizan~~ vuelve a flexibilizar la situación.
- Aparenta una versación de recursos, pero no existe otra salida. ①

Tel. (614) 434 0363
(614) 434 0303
Fax (614) 434 0345
Km 1 Perif. Fco. R. Almada
Chihuahua, Chih. México
C.P. 31453

- Por lo que los convocatorios llegaron a destiempo, para poder ejercer los recursos de manera clara.
- 14 estados estuvieron en la misma situación
- Hasta mayo redujeron su última ministración de 100 bps a 65 pero existió esa recuperación.

- 2012

- presupuesto reducido
- Convenio al CEAR.
- Falta de radicación 2011
- Proponer 2012
- limitación de menú de opciones

- Acuerdo / Ganaderos
equipo Sonajero +

↓

Sagua.

(Necesidad de mantener el hato ganadero)

(semilla de, avena, pradera)

- ↓ Disposición de las solicitudes.
- Población objetivo limitada.
- Regiones, definidas.

- Ganadería | Pozos
Conducción del agua
Agotes.

- Programa de rescate a la ganadería.

-23 Pop. ^{verigano} INCE ^{casam} ^{icre}

- Operación totalmente inoperante ya que cada instancia hace lo que quiere.

* Dictaminación no debe de estar en la entidad gestora y normativa. Sino una coacción del sector de referencia tecnológica.

* Utilización de redes de innovación, y liderazgo.

- Sistemas productivos deben de cambiar, no es un acto de poder.

* SURI = político.

Ejecuto, publicación, supervisión.

Cal - 5 - 7 ✓

punto de acción

- SURI

- Dictaminación

- Publicación.

(K)

- No hay planeación para pedir presupuesto

- No hay metas claras,

- No hay acuerdos en PAIEI

- COSSA, mejor experiencia de Sagarpa.

* Disposición jurídica, donde la planeación y evaluación se realice de manera objetiva y con datos.

- No existe manual de procedimiento (18)

- No existe una distribución del recurso a través de metas y objetivos.

- Problemas contingentes son apoyados por el estado: (esto es la planeación)

- el hecho presupuestal solo se incrementa cuando existe algún problema sanitario.

- Mejor planeación COSSA y Sanidad.

* Solo hay mejor organización y planeación en Federalizado.

- 20 y 21 Nov

- HIA no sirven

Desplazamiento y nueva (operación 2^a logro)

- Coejercicio muy val.
- No se cumple paripazo (3 = administración).
- No se tocan caso a las mejoras.
- Falta de voluntad en las mejoras (por eso no se realizan)
- Se reduce el bienestar en sanidades. (Segunda administración en la más tardada).
- Presupuesto (P) queda en cero.
- Se crean con personal educativo, aunque se continúa con honorarios.
- 4 @ 8 ✓
- Personal temporal con gastos de operación.
- Los productos no piden como otros, estado casi no pide solo actualización, y la mayor parte la lleva la redención.
- Participación -tripulante no se lleva a cabo.
- Programa de análisis de riesgo.
- Indicadores no pertinentes.
- MIR vs indicadores
Sanidad.
Planeación
Desplazamiento

6

CEDRS = Definición en la operación y de los Sistemas Públicos
por libros sociales.

Tiempo en suma lo común

Convocatoria: tiempo y forma. \Rightarrow

Captura SURS en un inst.

Exhibición ejecutiva (op)

Delimitación ejecutiva (op)

Publicación ejecutiva (op)

\Rightarrow Se califica el nivel de los programas.

cofianza en la obra de papeles.

Exhibición ejecutiva Se el que sea la prueba por tipos
de activos

Falta de planificación al comienzo, inicio, jornada.

Falta documentación por la forma de inscripciones.

No hay métodos

\Rightarrow No hay población objetivos.

- Cuantificación y caracterización de los programas

• Normativos

- Siempre se tiene acceso a expedientes hasta que
llegan al TOFAE

- Falta de fecha Inauguración.

- Efectuantes en lo que respecta a operaciones
presupuestal

(1)

- Cousa
- ①
- 2001 Se tendió el puente
 - 2012 No se ha operado.
 - Discurso ≠ hechos.
 - Dir. = Institucional
 - Conocimiento apto para:
 - No son parte de toma de decisiones
 - No saben de estrategias.
 - No de grupos.
 - Hay muchos actores Cousa
 - Haber Planeación y coordinación institucional.
 - Opinión de los universitarios
 - perfiles especializados.
 - Cap. - directivos
 - PSP en busca de trabajo.
 - Cap. - Cousa - para desarrollo de proyectos.
 - Vincular micro ciencia planes municipales para ideas de proyecto.
 - Hacer el proyecto PSP Cousa
 - Quien ejecuta el proyecto, debe de apoyar (la instancia ejecutora)
 - La necesidad de ejecución de obras este mal

- ©
- Gob. es proveedor de servicios.
 - Labor de construcción para RN
 - Normatividad no se aplica.
 - Construcción como prodeca
 - No hay seguimiento
 - Se supone que es instancia ejecutiva en la supervisión.
 - Sigue planeación y seguimiento
 - Normativa no se aplica por Gobierno
 - No hay personal con capacidades.
 - Retorno de la \$ es porque no conoce necesidades
 - Tiempos muy cortos para la planeación de acuerdo a la normativa
 - Desfasamiento entre \$ y los frentes agrícolas.
 - Demasiado tiempo \$ para soltar el \$
 - Solo sobreviven aquellos que cuentan con dinero para sobrevivir hasta que lleguen los recursos.

Problemas: planeación, población objetivo (B)
tiempos.

- Proyectos acorde a las personas
- La sierra es otro mundo aislado como visión gubernamental y de PSP.
- Capac. los resultados son muy pobres.
- Programas aislados sobre capacitación y cultivos
- MTR Nada que ver.
- Indicadores no acordados. No se observa impactos.
- Coossa \Rightarrow \neq explotación de ranchos.
- 5% \neq de solicitudes
- \neq Solicitudes de comunidades.
- Obras enfocadas a mediano plazo.
- Obras más enfocadas al agua y menos al suelo y vegetación.
- 2000 han iniciado o están ejecutando en coossa-pesa.

4

- MIR Nep.
- Inercia no utilización
- Vigente y no lo importante
- No hay planeación.
- planeación = Inercia = expena.
- Casos por usos y costumbre
- Instancia ejecutora no reglas de operación
Caja chica de gobierno
- Federación es más organizada.
- Se aplican la demanda.
- Estados son los generadores de reglas
- Coussa. para áreas de usos comunes.
- Coussa / Poderes / Pesa / Coejercicio } para áreas de urbanas
hay apertura de poder
trasladar los recursos
a las autoridades.
- Coussa-Pesa. Todo lo genera ~~del~~ el estado
- Agencias identifican todo en presa,
- Agencias 40% con capacidades para
proyectos COUSSA
- Instancia ejecutora realizó en 2012 los proyectos
COUSSA y si existen capacidades.

- Ya hay conocimiento en las comunidades para proyectos ~~de~~ ^{de} ~~casas~~ ^{casas}. (apropiación) ⑤
- Riesgo en otras cosas, no se ha documentado.
- SURI: Actualización, bueno.
Relacionado a la CONAPO.
- Manual INIFOP (para potenciación productiva)
- Casas comunitarias viables ¿por qué?
No existe un documento donde apoyarse y determinar el grado de degradación de los recursos naturales.

- Dictaminación
 - Falta de coordinación de dictaminación,
 - solo se registra lo que bien a atender.
 - Hay que hacer una convocatoria pública.
 - proyectos técnicamente hechos, problema es con los grupos formados.
 - No se conocen reglas de operación 2011. No hay reprogramación de recursos por tiempo.
 - Casas 8 millones se registraron.
 - Cambio de gobierno problema 2012.
 - Tiempos cortos para casas, por el tiempo de las obras.

- Revisión de es ^{agropecuaria} ~~agropecuaria~~ $\&$ en Des. ②
- 25% del presupuesto con adicional para el final de /
gobierno fiscal.

-
- Causa para: pago de servicios de formulación de proyectos
 - Motivación de recursos del gobierno del gasto

-
- Buscar concurrencia de programas en proyectos
integrados (coordinación)
 - Capacitación que opera el programa en etapas
de ejecución
 - Focalizar, priorizar. (COSS)
 - planeación de actividades.
 - Desarrollo de despachos que brinden los
servicios
 - Definición de ~~temas~~ ^{temas} prioritarios, con
información actual. Clasificación prioridad 1, 2, 3
para canalizar los recursos
 - Planeación en base a población - Objetivo
 - Grupos de apoyo para ~~trabajo~~ \rightarrow $\&$ resultados.
 - Definir estrategias de capacitación en función a las
necesidades de capacitación por región
 - Planear desde ~~grupos~~ SAR (grupo integrado)
de acuerdo a las características productivas
 - Evitar demanda de PSP.
 - Extensionismo, en la región.
 - Evitar acciones aisladas. (Boca)
 - Concentrar de que capacitación es importante
 - asumen riesgos (para $\&$ resultados)



Monto afectado de 75% - 25 Cuanto de colaboración
- tiempos adecuados.

- Aumentar los presupuestos:

- Equipo forrajero y tractores es en base a
la demanda.

- equipo forrajero → equipo moderno
(ca, arena) → ^{equipos modernos} ^{capacidades grandes}
→ ^(dejan la calidad del forraje)
+ producción
grupos afuera, el tipo de
demanda de forraje
porque golpea menos el forraje
para grande > para chica
\$ precio

- Equipos de asistencia
- Renovar el parque vehicular
de tractores, distribución a
municipios pobres.

- Sin costo, asiste:

- Reunión de asistente para deformar
los productores de tractores. es por ubicación
(recursos, acceso al crédito)

→ Zonas marginadas (Rosales Meagui) y otros
ofender, coronado, jomeneza
gotalim y otros, belleza,
frío grachochi.

→ apoyo \$ 100,000

→ No verifran caballo e.

- No hay sustento técnico, para determinar los tipos de apogios.
- Personal de agricultura y Sagarpa (obora)
- No ~~hayan~~ referido a productores, ni universidades
- Todo lo realizan en Depto. de agricultura
- Residentes que verificación de la determinación de salicidas.
- Solo lo hacen al dolico.
- Plancación = todo a la demanda de municipios.
- No hay montos, ni presupuesto

-
- Fomento agrícola se sabe, y se conoce pero no se copia
 - Tractoras usadas. No de que van con 3X1
 - Dize, Manzana (mallas auto granico, sistemas de riego, valor agregado de Chile).
 - Nivel capital Sagarpa, Conagra, Fira, Fico, por ello se determino. no bar riego.



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

- Estado de las condiciones del parque receptor. ~~Op~~ huabero = levantado.
- Convocatoria
- Dictaminación ✓
- Reasignación: solicitudes hasta la agencia con prioridades.
- Pago. 31 Marzo, ⇒ 90% realizado.
- SUR1 = excelente.
- expediente integrado
- Dictaminación y aprobado.
- Se pasa a FOFAE y calita
- Acta de notificación
- Se notifica el empujamiento
- Se hace carta devaluación
- Presenta la factura del bien
- Verifica (con N° Serie y se leonada carta de confirmación firmada por productor y STDR)
- Consideración de FOFAE
- Para Finiquitar
- Acta de sesión de directores
- Obsequio

Tel. (614) 434 0343
(614) 434 0303
Fax (614) 434 0345
Km 1 Perif. Fca R. Alameda
Chihuahua, Chih. México
C.P. 31401

www.agroprospecta.org.mx

- Se da seguimiento durante 5 años
- ~~de~~ Ojo
- Se publica Solcos debido por lo inseguridad por FOFAE.
- Proposo consejo = FOFAE.
- Frecuencia de Consejo.

-
- ~~Opinion~~ ^{eliminada} 32B = Sat = Impuestos (Deducciones)
 - Sobre todo en la region serrana.
 - Mas recursos al sector.
 - Cohna corta y demanda mucha.
 - Ruido

Comite ~~de~~ hidroagricola (20% SDR)
 Solcos de agua (Seguim)
 SDR = Sigue como gestores.



- Reglas de Operación / Couagosa
en base a la demanda (Sagrispa, Firco)
- Personal al 100%
- Personal capacitado (10-15 años)

2013 Misma línea.





Leonel



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

20 años (75-25)

No hay incrementos y decrementos
A mi nunca me dijeron que podía

- No está abierto a la demanda.

- Como planea (\$ convenientemente)

- Pequeñas obras de conservación.

- Pequeños abastecimientos,

- Proceso de seguir

2011 y 2012
Ambiente de conservación
equilibrado sostenible.

Academia, Universidades.
Institucional INIFAP, Semarnat, Conafor.

Organismos ONG

Propio gobierno del estado.

- CONAZA. (Prodeca).

Páginas
www.

Sánchez Graulló → Graulló

Tel. (574) 424 0343
(574) 424 0302
Fax (574) 424 0345
Km 1 Perif. Fca R. Almada
Chilpancingo, Chih. México
C.P. 31487

www.agroprospecta.org.mx

- Ley estatal de Agua Desarrollo Sostenible.
- CONAFOR.
- Pequeños empresarios.
- Experiencia en el estado.
- Los campesinos son los que hacen obras hidráulicas.
- Falta personal especializado en hidrología.
- Integración del expediente es deficiente.
- Reglas obsoletas por el CLO para el pago de proyectos.
- * Identificar despachos para brindar servicios de COUSSA.
- Infraestructura necesaria en el estado.
- 5 presas de 2000,000.
- Organización de comunidades.
- Otros proyectos igual a lo anterior.
- Agua primordial.
- * Administración del agua.
-



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinas Leche

- * Equilibrar las cuentas hidrológicas.
- Faltan estudios.
- Causa seria el integrar de los temas programados.
- Solo falta desarrollar la parte social.
- Trabajos de limpieza de 1103.
- Problemas normativos de Coagua.
- Proyectos modulares.
- Cuenca del Carmen 2013 (20,000,000)
- 20% de apoyo de gobierno con sinergia se puede generar 5 veces más con aportaciones gubernamentales
- 30,000 m³ de por presa.

-
- Asemples
 - Iniciativa igual.
 - Posibilidades (Residente, jefe DDR, y oficina) determinan previabilidad.
 - 30% se detiene por problemas agrarios y Coagua
 - 20% se detiene por problemas sociales.

Tel. (514) 434 0343
(514) 434 0303
Fax (514) 434 0345
Km 1 Peric, Fca R. Almada
Chilcahue, Chilo, México
C.F. 77483

www.agroprospecta.org.mx

- 50% solo llega a buen término.
- Se está cambiando a otros materiales para uso eficiente de agua.
- Aplicar la ley y ordenamientos.
- Pasa a SUR1
- SUR1 observación: expedientes incompletos por el volumen de beneficiarios.
 - CURP.
 - Verificación que no ha recibido apoyo.
 - 32 D

-
- MIR (Nómina)
 - R.O. limitante por beneficiario.
 - Aportación en especie no es suficiente.
 - Socialmente la mano de obra, no es suficiente y muy complicado.
 - * Nivel socioeconómico para determinar el la aportación de los beneficiarios.
 - 2012 proyectos sociales.



- Se hacen contratos
- Se les da a las constructoras.
- Cada año se renueva la obra.
* personas supervisan las obras.
- Se pide una fianca para la constructora.

Recomendaciones:

- Evitar que las comunidades cooperen.
- Empresas con la cámara de la construcción
- Dinero de FOFAE.
- * Lo más sencillo es el diseño de obra
- * Problema gestión social
- * Despachos privados.
- * Recursos anticipados para los estudios.
- Dos pollas → Casas (75-25)
→ Otra (?)
↳ para la generación de proyectos.

- Si función de fiscal con el convenio.
- Poligrafa Conagra. y ^{proceso} administrativo.
 - Procesos de gestión (proyecto).



- Convenio con la ASESAB.
 - Dir. Fondo Agropromos en conjunto con el de Planeación, hacen la propuesta.
 - \$ 152,000,000
 - Se leona la base el año anterior.
 - Director de Fon. Agrop es el que elabora al final el \$
 - Dos Cap +
 - Sist Prod + Significativa ayuda
- Etiquetas de Territorio

- ~~Se~~ Demanda se hace como base, para la planeación.
- Existen problemas ~~de~~ coyunturales para emergencias.
- ~~Se le pide a~~
- Se da una enfasis a extensivos.
- lo principal es demanda y en segundo los problemas emergentes.
- Se ha tratado de articular las demandas a través de los Sist. Prod.

- Sist. Prod. $\left\{ \begin{array}{l} \text{Activos} \\ \text{Investigación y transf. de} \\ \text{Des. Cap.} \end{array} \right.$

- 100% apegados al P.E.D.

- Detección de necesidades e través de Sist. Prod.

* Agenda tema PRODUCE, Agenda de Innovación, poco a considerar a las S.P.

- S.P. en las agendas de innovación \Leftarrow

* Divulgación de la Agenda.

- Promover y gestionar la agenda.

- Por cuestiones computurales.

- De febrero - abril Ventanilla.

- No consideren con la parte federal, para llegar a arreglos. (problemitos)

- Debe de ser avalada por el CEDRS.

- Normativamente Segurpe, lo que no califica.

- Seguir de todo $\&$ lo convocatoria.

- Convocatoria abierta: (ventanilla) y en los
últimas dos semanas 80%
últimos días 20%



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

- Expedientes 12,500 solicitudes.
- 1.5% de beneficio de capacidades desolubles
- 50% se autoriza de apoyo.
- Captura mejorero por la reducción de ventanillas.
- Reglas de apoyo (Requisitos) / Población / Apoyos / Montos / PSP (perfil) / Líneas estratégicas
 - ↑ Productividad
 - ↓ Costos
 - ↑ Emergencias
 - ↑ energías alternas.
- Obsecoral
- Con capacidades de acceso al programa de trabajo (se analiza el impacto del programa).
- Desahorro de 3% de manera oportuna y es reasignado.
- Grupos viables y de productor emergente.

Tel. (014) 434 0263
(014) 434 0303
Fax (014) 434 0343
Km 1 Perif. Fco R. Almada
Chilpancingo, Chib. México
C.P. 21452

www.agroprospecta.org.mx

- Servicios de continuidad \Rightarrow Fin cues en clientelismo.
- Tenemos no hay problema de continuidad, pero diferentes grupos.
- CECS: - Ingresando cercano a los servicios.
 - Detecta irregularidades.
 - Mejora esquema de aducción e impactos.
 - * No nada más que sea informal, sino " a impactos.
 - Formadores, no se empapan en los servicios, solo requisitos y formatos. Sino ver impactos. (Código extra)
 - * Falta de UTEN (AGI)
 - * Falta de capacitación metodológica.
 - Adecuaciones optimas como AGI
 - EDE es la prior *
- Planeación en conjunto de la Universidad.
- Tiempos no adecuados ante servicios y los tiempos biológicos.
- Adelanto de procesos de pago, para que el PSP tenga tiempo para dar la capacitación.
- Solicitudes = Que son de continuidad



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

Recomendación.

* Articular los componentes y planeación que se vea en la solicitud. S. P.

- Ajustes presupuestales de marzo-julio

- Tiempo elgades, y presión.

- Marzo-abril convocatoria.

- Abril - declaración

- Coordinación entre dependencias.

Tel. (614) 434 0243
(614) 434 0202
Fax (614) 434 0245
Km 1 Perif. Fox R, Alameda
Chihuahua, Chih. México
C.P. 31451

www.agroprospecta.org.mx



- Análisis
- Paca (que suete)
 - ganadera y agrícola. (desestructuración)
 - Los que no están. Cueros institucionales
 - Parte descriptiva y Qualitica.
 - Ideal vs Real
 - Organograma (diagrama)
 - Ausencias

¿Quién hace cada giro?
es suficiente lo que hacen.

Planificación \neq Programación.



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

MIR - Doc.
Plan. Estatal
Anexo
Plan

Programa de capacitación y asistencia

Cecursa / salud.
Agostaderos.

Programa anual de cap.
y asis. Ec.

Estad.

Estatal.

2,871 Ben.

1,216 SP. 5500600

1,655 DC. 10,000,000

Nº Bancarios aplican innovaciones:

Satisfechos. 84

Planes establecidos 95

Redes. 29

Tel. (014) 434 0343
(014) 434 0303
Fax (014) 434 0343
Km 1 Perif. Fco R. Alameda
Chilpancingo, Chi., México
C.P. 31403

www.agroprospecta.org.mx



Guanajuato **agroprospecta**

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

- Residentes de departamento de Guanajuato, y super para
- * Contraloría supervisa los apoyos.
- * Población no lo tiene claro en R. O.
- Conceptos de apoyos. SDR propone la prioridad. ?
- Consejo Estatal de Desarrollo ~~Estado~~
- YO PRENSO.
- Comisiones de Trabajo
- Comisión de Guanajuato (Acta Const,
- Aguntas técnicas y Depto de Econ.)
- / 2012 Saltó Superpa.
- Copiedades: 100%
- Verificación para liberación de pago.
- Vehículos y materiales es insuficiente
- Falta de residentes (Gómez Farías y Zangorra)
- TOFAE = eficiente.
- No hay organigrama.

Tel. (514) 434 0343
(514) 434 0302
Fax (514) 434 0345
Km 1 Perif. Fco R. Alameda
Chilpancingo, ChiB. México
C.P. 31451

www.agroprospecta.org.mx

- Lic. Pinto (Organograma SDR)

Foros Regionales MOP

- Presentación de Accionistas.
(Comisión de Trabajo)
- Indicadores y Semestales. Entrega
Otros.
- SUR 1, folios de Sinergia
- Población. Concepto prioritario (Calificación)
- Calificación " " es o no es, Anexo para
calificar T.O.
- Gestiones y Procedimientos
de terminar y Residentes.
las seguras Productores
- SUR 1 y Bloque
- Corrección hasta dictaminación
4/0 pago.
- SUR 2 (7)
- * 10 para completar la papelería.
- * Clave U.P.P.
- Difer. Menudo de solicitudes.



Servicios 100%
Resto del componente 20%
Supervisión - Seguimiento

↓
No lo hay

Pagos a tiempo en foros

Quiero tenerlo bien.

* pruebas de tubo para acceder
a apoyos.

- Residentes. (apoyo) Campesinos
- Facturas
- Evaluación
de Costos.



S.P



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

PEF: Proyecto por el presupuesto (programa)

- No hay esquema establecido (2012)

- (Porcinos, vit, caprinos \uparrow 10%)

- Producción

#concurso

Social

- Profesionalización de los sistemas (facilitador)

- Se designa al facilitador (profesionalización 144,000)

- Diferencia (Prod. Econ. Social) se reparte de manera proporcional

* Comisión Interna de Trabajo (SP)

- + desempeño de facilitadores.

- Acta constitutiva.

→ Facilitador Estatal es el que da seguimiento a la estrategia. (Evidencia)

- Informe de actividades y justificación de gastos

- Informes de seguimiento (planes, reglamentos, actas) programa de trabajo.

- Desarrollo página web. * producto.

Tel. (014) 434 0363
(014) 434 0303
Fax (014) 434 0345
Km 1 Perif. Fco R. Almeida
Chilpancingo, Chih., México
C.P. 37453

www.agroprospecta.org.mx

- página hace 15 días se creó.
- Portal de 18.
- Evaluar al facilitador (perfil). Aprobación (No)
- Diagnóstico para evaluar a los S.P.
(Organización, Difusión, ~~Pa~~, Servicios Empresariales)
- ⇒ Pago irregular puede ser por recurso legal falta de productos entregados.
- Nuevo ESP (Justificación) → LDRS*
 - Económica (aporte)
 - N° de productores. (organización)
 - Integran de expediente
 - Capacitación y formación de un S.P.
 - Difusión del S.P.
 - ~~Prototipización.~~
 - * - Qué establecimientos se integran. (en base a)
- ⇒ Checar ⇒
- Se define dentro de C.S.P.



- Ejecución de CSP.
- 1ra actividad = plan sector.
- Seguimiento
- CECS No aparece en SP
- Instrumentos de trabajo.
- * Cooperación de productores (2013)
- Evaluación de impactos. → h.B.
- Coordinación con Produce:
- S.P muy apegadas a las Unions de productores fuertes.
- *



ACTIVOS



agroprospecta

Red Mexicana de Investigación en Política Agroalimentaria

Bovinos Leche

- ~~Indique~~ tribunal
- RO y pos vocatoria.
- Producción primaria
- ~~Esquema~~ operativo lo mas difícil.
- Infraestructura y equipamiento
- Acopio, manejo y conservación de productos que resalten problemas estructurales.
- Convocatoria 2011 y 2012
- * Comisión Interna de Trabajo
- Apoyos técnicos y SDR.
- Comisión Estatal incluye Seguridad para la prioridad estatal. donde se evalúan los proyectos a través de la propuesta del SDR.
- Modelo cummiso por programa.
- Programación de los apoyos
- ~~En~~ proyectos territoriales a partir de los productos y cuantales por Agricultores.
- Se dio prioridad a valor apoyado y atención a riesgos.

Tel. (614) 434 0343
(614) 434 0302
Fax (614) 434 0345
Km 1 Perif. Fco R. Almada
Chihuahua, Chih. México
C.P. 31401

www.agroprospecta.org.mx

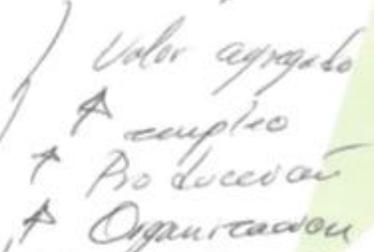
- Proyectos pequeños
- Proyectos no adecuados.
- Complemento con SP (manzana, carne)
- → 40% de los recursos (20,000,000) (de 34,000,000)
- No se complementa con PDCAT y ER
por tiempos.
- Ventajas retiradas por normativa (población, complementa)
- Priorización de proyectos
- Si recibieran 18 proyectos y se alienta 50%
- Población objetivo, personas invidentes, quedo
indestinado → que tipo
- No pida dato de entrega territorial.
- Proyectos ~~de~~ datos SORT
- Sin problemas en el SORT
- Al mes se espera a supervisar a través de
actas, esquemas de concertación, etc
- Levantamiento de actas parciales y se libera
la parte proporcional. O por Concertación 100%
liberas y directas para que liberen (Franca)



- Solo 1/8 esta ^{Bovinos Leche} ~~financiado~~.
- Seguimiento a 31 marzo 2013.
- Guanaberra / Rastro 4,000,000
/ Recursos Pastoreación
 - Compras de acopio 5,000,000
 - Ampliación de planta 6,000,000
- Mercadería / Aboncos acorados
/ Múltiples antiguanico
- Mergel procesamiento de leche (exportación)
- Invernaderos en Cautinoc. (refrigerado)
- Bodega ganadera asociación.

Mejoras.

- Presupuesto (7%)
- R. O
- Atiende a problemas *Centrales*



* Participación de S. P. www.agroprospecta.org.mx

Tel. (614) 434 0363
(614) 434 0303
Fax (614) 434 0345
Km 1 Pente, Fca S., Almada
Chilcahue, Chilo, Mele
C.P. 31453

- Atracción con demandas SP.
- Complementar con otros programas.
- SP + Enfoque territorial

PD CATET

- Es el que más sinergia tiene.
- Riego por pulsos.
-

Anexo 2 Convenio de Coordinación



Chihuahua
Gobierno del Estado

Secretaría de Desarrollo Rural

Departamento Jurídico

Oficio No. J-0324/2013

Chihuahua, Chih., 05 de Marzo de 2013.

C. Lic. Claudia Angélica Córdova Martínez
Titular del Área Jurídica de la Sagarpa
Delegación Chihuahua
Presente.

Por este conducto, le remito un tanto en original del Convenio de Colaboración cuyo fin es establecer de manera específica los usos, recursos y acciones a desarrollar para la correcta elaboración de evaluaciones externas de los programas en concurrencia de recursos 2011-2012 y Sanidades, el cual celebran por una parte el Gobierno del Estado, a través de la Secretaría de Hacienda y Desarrollo Rural; la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; y la Universidad Autónoma de Chihuahua; lo anterior para su debido resguardo.

Sin más por el momento, quedo de Usted.

Atentamente.
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN.
El Jefe del Departamento Jurídico

Lic. Susana Patricia Tamez Aguilera



cc. C. Ing. Octavio Legarreta Guerrero, Secretario de Desarrollo Rural.
C. Ing. Ramón Leonel Casas Domínguez, Director de Planeación.

REME*

Edificio Héroes de la Revolución, 5° Piso
Av. Venustiano Carranza #601
Col. Obrera C.P. 31350
Chihuahua, Chih.
Tel. (614) 429-33-00 Ext. 12571 y 12572

2013, Año del Centenario del Sacrificio de Don Abraham González Casavantes"



CONVENIO DE COLABORACIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA A TRAVÉS DE LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y DESARROLLO RURAL, REPRESENTADO POR SUS TITULARES LOS CC. ING. JAIME RAMÓN HERRERA CORRAL E ING. OCTAVIO LEGARRETA GUERRERO, LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN, REPRESENTADA POR EL C. ING. CARLOS MAURICIO AGUILAR CAMARGO, DELEGADO ESTATAL Y POR LA OTRA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR SU RECTOR EL C. M.C JESÚS ENRIQUE SEÁÑEZ SÁENZ, A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ, “EL GOBIERNO”, “LA SAGARPA” Y “LA UACH”, QUIENES EN FORMA CONJUNTA SERÁN REFERIDAS COMO “LAS PARTES”, DE CONFORMIDAD CON LOS ANTECEDENTES, DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:

ANTECEDENTES

1. El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, tiene entre sus principales ejes de acción: el lograr una Economía Competitiva y Generadora de Empleos y Garantizar la Igualdad de Oportunidades y la Sustentabilidad Ambiental; considerando al Sector Agropecuario y Pesquero, estratégico y prioritario para el desarrollo del país, toda vez que ofrece los alimentos que consumen las familias mexicanas y provee de materias primas a las industrias manufacturera y de transformación.
2. El Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012 define las políticas, objetivos, estrategias, programas, proyectos y acciones que habrán de ejecutarse para detonar el desarrollo económico y social, que permita a la sociedad rural elevar su ingreso y calidad de vida, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres.
3. Las Reglas de Operación de los Programas de “**LA SAGARPA**” en lo sucesivo denominadas las “**REGLAS**”, fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2011.
4. El artículo 65, fracción XIII, de las “**REGLAS**” citadas establece que para el caso de la evaluación externa, la instancia ejecutora se deberá coordinar con la unidad administrativa de “**LA SAGARPA**” para determinar el proceso de evaluación de acuerdo a los lineamientos generales que emita ésta.
5. La evaluación externa de los programas de “**LA SAGARPA**” obedece a la necesidad de retroalimentar la toma de decisiones sobre la ejecución de los programas en los estados, para incrementar la eficiencia y la eficacia de sus procesos y contribuir a mejorar la calidad del gasto público en el medio rural.
6. Con fecha 27 de Febrero de 2012, “**EL GOBIERNO**” y “**LA SAGARPA**” celebraron un Convenio de Coordinación, en lo sucesivo referido como el “**CONVENIO**”, con el objeto de establecer la bases de coordinación y cooperación entre dichas instancias, con el fin de llevar a cabo proyectos, estrategias y acciones conjuntas para el desarrollo rural sustentable en general, así como, las demás iniciativas que en materia de desarrollo agropecuario y pesquero se

“Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.”

presenten en lo particular, para impulsar el desarrollo integral de este sector en el Estado de Chihuahua.

7. Que el Comité Técnico Estatal de Evaluaciones en lo sucesivo "**EL COMITÉ**" actúa como órgano auxiliar del Comité Técnico del Fideicomiso F/47652-3 "Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Chihuahua" en lo sucesivo "**FOFAE**", integrado de manera colegiada por representante(s) de "**LA SAGARPA**", "**EL GOBIERNO**", los productores y el sector académico.
8. Que en la Segunda Sesión Ordinaria de "**EL COMITÉ**", celebrada el día 3 de Septiembre de 2012, se acordó que los servicios contemplados en el presente Convenio fueran prestados por "**LA UACH**", en estricta observancia de las Reglas de Operación, que en lo sucesivo se le denominará "**REGLAS**" y los Términos de Referencia para la Contratación de Entidades Consultoras Estatales dentro de la Evaluación de los programas en Coejercicio 2012, decisión revestida de legalidad ya que se emite conforme a las facultades conferidas en el Esquema Organizativo emitido por la Dirección General de Planeación y Evaluación de "**LA SAGARPA**", para el exacto desempeño de su función como Organismo Auxiliar de "**EL COMITÉ**".
9. En virtud de lo anterior las partes expresan su conformidad en celebrar el presente Convenio de Colaboración, al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES

I.- DECLARA "EL GOBIERNO":

I.1 Que la Secretaría de Hacienda es una Dependencia del Poder Ejecutivo que tiene entre otras facultades, intervenir, en los términos de las Leyes de la materia, en la celebración de contratos de compraventa, comodato, donaciones y demás relativos al patrimonio mobiliario e inmobiliario del Gobierno del Estado, excepto las reservas territoriales, así como en los convenios y contratos de prestación de servicios y de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y, en general, intervenir en cualquier acto, convenio o contrato en que se obligue económicamente al Estado, de conformidad con lo establecido en los artículos 24 fracción II y 26 Fracción X y XXXI de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua.

I.2 Que la Secretaría de Desarrollo Rural es una Dependencia del Poder Ejecutivo que tiene entre otras facultades la de fomentar las actividades agrícolas, ganaderas, frutícolas y forestales, promoviendo el crédito, la organización, los seguros y la tecnificación con las dependencias federales, municipales y los sectores social y privado, de conformidad con los artículos 24 fracción XI y 32 fracción I de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua.

I.3 Que sus representantes los CC. Ing. Jaime Ramón Herrera Corral e Ing. Octavio Legarreta Guerrero, acreditan su responsabilidad con los nombramientos expedidos a su favor por el C. Gobernador Constitucional del Estado, Lic. César Horacio Duarte Jáquez, de fecha 09 de octubre de 2012 y 04 de Octubre de 2010 respectivamente.

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

I.4 Que para los fines de este Convenio, señala como su domicilio legal el ubicado en el Tercer Piso del Edificio Héroes de la Reforma, situado en Avenida Venustiano Carranza, Número 601, Colonia Obrera, de esta ciudad.

I.5 Que señala como su domicilio legal el ubicado en el quinto piso del Edificio Héroes de la Revolución, situado en Av. Venustiano Carranza Número 803, Colonia Obrera en la ciudad de Chihuahua, Chih.

II.- DECLARA "LA SAGARPA":

II.1 Que es una Dependencia de la Administración Pública Federal de conformidad con lo que establecen los artículos 2, 26 y 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y tiene entre sus principales atribuciones, la de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo en coordinación con las dependencias competentes.

II.2 Que el Delegado de "LA SAGARPA" en el Estado de Chihuahua participa en el presente instrumento en ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 17, fracción IV, 36 y 37, fracción I de la dependencia.

II.3 Que el C. Ing. Carlos Mauricio Aguilar Camargo acredita su personalidad como Delegado de "LA SAGARPA" en el Estado de Chihuahua, con el nombramiento contenido en el oficio N° 100.-458 de fecha 13 de Marzo de 2002, emitido por el C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo, entonces Secretario de despacho y que a la fecha no ha sido revocado.

II.4 Que para efectos del presente convenio, señala como su domicilio legal el ubicado en Avenida Zarco Núm. 3801, Colonia Zarco, C.P. 31020, de esta ciudad de Chihuahua, Chih.

III.- DECLARA "LA UACH":

III.1 Que es un Organismo Público Descentralizado del Estado, dotado de personalidad propia y plena capacidad jurídica, de conformidad con el Artículo 1º de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, aprobada por la Sexagésima Primera Honorable Legislatura Constitucional del Estado Libre y Soberano de Chihuahua, en su Decreto 953/07 II P.O., publicado el 27 de junio de 2007 en el Periódico Oficial del Estado.

III.2 Que tiene por objeto, entre otros: impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores y técnicos que contribuyan al desarrollo social, económico y cultural del Estado y de la Nación; proporcionando a sus miembros una sólida formación integral orientada por los valores más elevados del hombre; la justicia y la solidaridad social, el respeto a la pluralidad de las ideas, el sentido de servicio, el conocimiento científico y filosófico y la superación permanente; fomentando y realizando labores de investigación científica y humanística; promoviendo el desarrollo y la transformación social mediante servicios prestados a la colectividad; coadyuvando con organismos públicos, sociales y privados en las actividades dirigidas a la satisfacción de necesidades sociales, especialmente las de carácter educativo.

III.3 Que el Rector participa en el presente instrumento en ejercicio de las facultades que le confieren los Artículos 19 y 23, fracciones III y IV de la Ley Orgánica de la Universidad

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

Autónoma de Chihuahua, debido a que es el representante legal de la Universidad para pleitos y cobranzas y actos de administración, con todas las facultades generales y aún las especiales que requieran cláusula de tal naturaleza conforme a Ley; así como, celebrar todo tipo de convenios y contratos para el cumplimiento de los fines de esta institución, con las limitaciones que se deriven de la Ley y sus Reglamentos.

III.4 Que el C. M.C. Jesús Enrique Seáñez Sáenz acredita su personalidad como Rector con las actas del Consejo Universitario números 476 y 485, de fechas 17 de Mayo y 05 de Octubre ambas de 2010, mediante las cuales se hace constar la elección y toma de protesta como Rector por el período comprendido de 2010 a 2016.

III.5 Que para efectos del presente Convenio, señala como domicilio legal el ubicado en la Calle Escorza No. 900 Col. Centro, C.P. 31000, en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua.

IV.- DECLARAN LAS PARTES:

ÚNICO.- Que leídas las declaraciones anteriores, se reconocen mutuamente la personalidad con que acuden a celebrar el presente Convenio.

FUNDAMENTO

En virtud de lo anterior y con fundamento en lo establecido por los artículos 26, 90, 116, fracción VII, y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; artículos 9, 26 y 35, fracción I de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1º, 9, 16 fracción VIII, y 17 de la Ley de Planeación; 1, 6, 25 fracción VI, 52, 54, 78, 82, 83, 85, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 1º, 33 y 43 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal 2012; 1º inciso C, 17, fracción IV, 35, 36 y 37, fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; 2 fracción I, 24 fracciones II y XI, 26 fracciones X y XXXI, 32 fracción I de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua; 1, 19 y 23, fracciones III y IV de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua; así como el artículo 69 de las "REGLAS", y la Cláusula Vigésima Primera del Convenio de Coordinación 2012, "LAS PARTES" celebran el presente convenio de Colaboración y están de acuerdo en sujetarse a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- "EL GOBIERNO", "LA SAGARPA" y "LA UACH", a través del presente instrumento jurídico, establecen de manera específica los usos, recursos y acciones a desarrollar para la correcta elaboración de evaluaciones externas de los programas en concurrencia de recursos 2011-2012 y Sanidades.

SEGUNDA.- "LA UACH" se obliga a realizar las actividades sustantivas, establecidas en el cronograma de actividades en el Anexo Técnico, comprometiéndose a entregar los productos establecidos en la propuesta técnica, en concordancia con el plan de trabajo, mismo que podrá variar por acuerdo entre "LA UACH" y "EL COMITÉ".

El Anexo Técnico, deberá especificar como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Enfoque y objetivos específicos del estudio respectivo.

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

- b) Productos específicos a desarrollar mediante las evaluaciones que se realicen.
- c) Metas y montos de la evaluación de que se trate, así como recomendaciones, estrategias y procesos para solventarlas.
- d) Designación de responsables del estudio con formación académica y experiencia de trabajo comprobable en trabajos de evaluación de programas y/o investigaciones socioeconómicas.
- e) La prevención contra deficiencias o vicios ocultos en los trabajos.
- f) Las garantías para el cumplimiento de las obligaciones contraídas.
- g) Determinación del responsable de la evaluación, así como las actividades que este deberá realizar personalmente.
- h) Cronograma de actividades.
- i) Causales de rescisión.

TERCERA.- Los recursos destinados a la obtención de la prestación del servicio, materia de este Convenio, provienen de los Programas de Co-ejercicio 2012, establecidos en los Anexos de Ejecución suscritos entre **"LA SAGARPA"** y **"EL GOBIERNO"**.

En la Vigésima Sexta reunión del Comité Técnico del **"FOFAE"**, celebrada el día 30 de Octubre de 2012, mediante acuerdo N° 12-26-27 se autorizó la asignación de recursos para la realización de la Evaluación de Funcionamiento y Operación de los programas en concurrencia de recursos 2011-2012 y Sanidades.

Para efectos del presente convenio, **"LAS PARTES"** están de acuerdo en establecer los usos, las metas programáticas y las aportaciones siguientes:

1. Por la realización de la Evaluación de Funcionamiento y Operación de los programas en concurrencia de recursos 2011-2012 y Sanidades, se pagara la cantidad de \$1'001,800.00. (Un millón un mil ochocientos pesos 00/100 M.N.), mismo que estará a cargo del personal adscrito a la Facultad de Zootecnia y Ecología de **"LA UACH"**.
2. Las demás que de mutuo acuerdo determinen las partes.

El calendario de pagos se programara con un 50% de anticipo de la evaluación, a la fecha de firma del presente Convenio, y el restante 50% al momento de ser aprobados los informes finales por parte de **"EL COMITÉ"**.

El pago de las evaluaciones, materia de este Convenio, se desglosa en los presupuestos anexos a este instrumento jurídico que, firmados por las partes, formaran parte integrante del mismo.

Los recursos serán ejercidos en forma directa y bajo estricta responsabilidad de **"LA UACH"** y se destinarán única y exclusivamente para la realización de las evaluaciones externas, materia del presente Convenio, salvo el rubro de retribución por la prestación de servicios contemplado en el presupuesto, especificándose el monto que se destinara a cada una de las actividades en los anexos a que se hace referencia en la cláusula anterior.

CUARTA.- Para la adecuada ejecución de las actividades previstas en el presente Convenio y el logro de sus objetivos **"LAS PARTES"**, en el ámbito de sus respectivas competencias, acuerdan designar un representante.

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

Por “**EL GOBIERNO**”, el C. Ing. Octavio Legarreta Guerrero, en su carácter de Secretario de Desarrollo Rural de Gobierno del Estado.

Por “**LA SAGARPA**”, al C. Ing. Carlos Mauricio Aguilar Camargo, en su carácter de Delegado Estatal de la SAGARPA y Presidente del Comité Técnico Estatal de Evaluaciones Externas.

Y por “**LA UACH**” al C. Ing. Luis Raúl Escárcega Preciado, en su carácter de Director de la Facultad de Zootecnia y Ecología de “**LA UACH**”, para la realización de las evaluaciones externas.

QUINTA.- “EL COMITÉ”, está facultado para dar seguimiento al desarrollo de los trabajos objeto de este instrumento, en términos de la normatividad respectiva.

SEXTA.- “EL COMITÉ”, se compromete a brindar oportunamente toda la información que resulte necesaria a juicio de “**LA UACH**” para la realización de las evaluaciones materia de este instrumento.

SÉPTIMA.- “LA UACH” se obliga a su vez:

- a) Recibir y ejercer los recursos para la realización de las acciones materia del objeto del Convenio, en la forma y términos que este especifica.
- b) Ejecutar las acciones en los términos y condiciones estipuladas en este Convenio y sus anexos.
- c) Cumplir con las “**REGLAS**”.
- d) Entregar los informes físicos y financieros de los avances de la Ejecución de las Acciones objeto del presente Convenio, así como el informe final detallado sobre los resultados y alcances obtenidos en la ejecución de las acciones materia del presente instrumento a más tardar el 28 de febrero de 2013.
- e) Comprobar en tiempo y en forma la aplicación de los recursos otorgados objeto del presente Convenio; así como, exhibir en todo momento la información y documentación que se le requiera, con el fin de justificar la correcta aplicación de los recursos otorgados.
- f) Resguardar en perfecto orden y estado la documentación original comprobatoria de los gastos realizados, por un periodo no menor de cinco años contados a partir de la fecha de terminación del Convenio.
- g) Reintegrar los recursos aportados y enterar los productos financieros que se generen, en caso de no ser ejercidos en la realización de las acciones objeto del presente Convenio.
- h) Brindar las facilidades y apoyos que sean necesarios al personal de auditoría de la Secretaría de la Función Pública; de la Auditoría Superior de la Federación y de la Contraloría Interna de “**LA SAGARPA**”, para efectuar las revisiones que de acuerdo a sus programas de trabajo, consideren conveniente realizar.
- i) Contar con licencia de software para el uso del sistema informático, necesario para la captura de la información solicitada por la DGAEP-SAGARPA, así como los sistemas informáticos, propiedad de “**LA UACH**” para el estudio derivado del análisis de la información que se obtenga de las entrevistas y encuestas a realizar.
- j) Realizar las evaluaciones materia de este Convenio, a través de especialistas con formación académica y experiencia de trabajo comprobable en trabajos de evaluación de programas y/o investigaciones socioeconómicas.

“Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.”

- k) Participar en los eventos de soporte técnico, supervisión y en las reuniones de seguimiento que se realicen por el **"EL COMITÉ"**.
- l) Participar en los eventos de capacitación y reuniones de seguimiento necesarios para asegurar la uniformidad metodológica, así como en las acciones de difusión, orientadas a dar a conocer los resultados del trabajo realizado.
- m) No difundir, usar o enajenar el producto o resultado de los trabajos desarrollados, derivado del presente Convenio, ya que son propiedad de **"EL COMITÉ"**, cualquier tipo de uso deberá ser con el consentimiento previo por escrito de **"EL COMITÉ"**.
- n) Poner especial cuidado en el desarrollo de las evaluaciones, materia de este Convenio, cuidando los intereses de los productores y de **"EL COMITÉ"**, de modo que en ningún caso se les perjudique, comunicando cualquier situación que ponga en peligro los intereses de uno y otro.
- o) Contratar los servicios externos especializados y de apoyo, que en su caso se requieran, conforme a la legislación federal aplicable.
- p) En caso de requerirlo, realizar con recursos propios el pago de compensaciones y/o pagos extras a los investigadores que se involucren en las presentes evaluaciones, a fin de que se destine el tiempo y aptitudes demandados.

OCTAVA.- "LA UACH", podrá ser supervisada en los avances de cada una de las etapas de la evaluación a realizar, por **"EL COMITÉ"**, asimismo, se compromete a participar en las reuniones de coordinación y seguimiento a las que se les convoque, debiendo entregar puntualmente, los informes semanales de avances a la Coordinación de **"EL COMITÉ"**.

NOVENA.- "LA SAGARPA", sin menoscabo de los mecanismos establecidos en este Convenio, podrá supervisar y vigilar la ejecución y desarrollo de las acciones y la correcta aplicación de los recursos materia del mismo.

DÉCIMA.- Las partes convienen que los bienes y servicios que obtenga **"LA UACH"**, para la realización de las evaluaciones, materia del presente Convenio, pertenecerán exclusivamente a **"LA UACH"**, independientemente de la procedencia de los recursos utilizados al efecto.

DÉCIMA PRIMERA.- "LAS PARTES" convienen en que el personal seleccionado para realización del presente Convenio, se entenderá relacionado exclusivamente con aquella que lo empleo, y por ende cada una asumirá su responsabilidad por este concepto y se obliga a responder de cualquier reclamación en el orden laboral, fiscal, civil y de seguridad social, así como por cualquier controversia o litigio que dicho personal instaure en su contra, toda vez que en ningún caso las mismas serán consideradas patrones solidarios o sustitutos.

En consecuencia **"LAS PARTES"** se obligan, mutuamente, a sacarse en paz y a salvo de cualquier reclamación por este concepto.

DÉCIMA SEGUNDA.- En caso de incumplimiento a los compromisos asumidos por alguna de **"LAS PARTES"**, se dará por terminado anticipadamente el Convenio sin que medie resolución judicial, siempre y cuando se ejecuten las acciones hasta el momento de su terminación o reintegrando la cantidad de recursos aportados por las partes.

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

DÉCIMA TERCERA.- El presente Convenio podrá ser revisado, modificado o adicionado de común acuerdo por **"LAS PARTES"**, para que dichas modificaciones o adiciones surtan efecto deberán ser manifestadas por escrito y firmadas por **"LAS PARTES"** intervinientes.

DÉCIMA CUARTA.- **"LAS PARTES"** no tendrán responsabilidad civil por daños y perjuicios que pudieran causarse, si durante la vigencia de este instrumento ocurrieren acontecimientos que impidan a **"LAS PARTES"** llevar a cabo el objeto del mismo, tales como huelgas, paros, motines, revoluciones, disturbios, terremotos, incendios, actos de terceros, intervención o incautación de las propiedades por cualquier autoridad legítima o de facto, por paro de labores académicas y/o administrativas, o por cualquier otra causa fuera de control o dominio de las partes, quienes convienen en que se suspenderán los efectos para reanudarse en la fecha en que cese dicho evento. En todo caso **"LAS PARTES"** se obligan a hacer los esfuerzos razonables para reducir la interrupción o resolver los problemas.

La parte afectada deberá dar aviso por escrito a las partes de la existencia de cualquier evento de fuerza mayor o caso fortuito que afecte la realización del presente Convenio, dentro de un término de 5 (cinco) días hábiles, contados a partir de la fecha en que se presente el evento. De no dar aviso en el plazo señalado, la notificación tendrá efectos a partir de que se de el aviso mencionado.

Una vez que hayan cesado las causas de la suspensión, la parte afectada deberá notificarlo por escrito a la otra, a efecto de reanudar las obligaciones materia del presente instrumento.

DÉCIMA QUINTA.- **"LAS PARTES"** aceptan que la propiedad intelectual derivada de los trabajos realizados con motivo del presente Convenio, estarán sujetos a las disposiciones legales aplicables a la materia, otorgando el reconocimiento y créditos correspondientes a quienes hayan intervenido en la ejecución de dichos trabajos.

DÉCIMA SEXTA.- Cada una de **"LAS PARTES"** asumirá sus responsabilidades fiscales y administrativas por la celebración del presente Convenio y las obligaciones para cada una que del mismo se derivan. Asimismo, **"LAS PARTES"** reconocen y aceptan que el presente Convenio solamente tendrá validez en cuanto a la realización del objeto del mismo, por lo que no representa una sociedad, asociación, o cualquier otro similar o afín entre las partes, por lo que son individualmente responsables por sus obligaciones y actividades, tanto laborales como administrativas y fiscales.

DÉCIMA SÉPTIMA.- **"LAS PARTES"** se obligan a no revelar, divulgar, transmitir, a mantener en secreto, y a no reproducir, copiar o duplicar la información considerada como confidencial, sin consentimiento previo expreso por escrito de la contraparte, asimismo a tomar las medidas necesarias a fin de salvaguardar la confidencialidad de dicha información.

No se considerara como información confidencial: I) la que sea del dominio público; II) la que **"LAS PARTES"** tengan que proporcionar en cumplimiento de una orden judicial o mandato de autoridad competente; y III) aquella que siendo propiedad de **"LAS PARTES"** consientan expresamente por escrito que se comunique a terceros o se haga pública.

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

“LAS PARTES” se obligan a informar a todas las personas involucradas con motivo del presente Convenio, de las responsabilidades y sanciones civiles y penales en que incurren aquellos que revelan secretos industriales o cualquier información confidencial a la que tengan acceso, quedando obligadas “LAS PARTES” a realizar todo aquello que se encuentre a su alcance para preservar la confidencialidad de la información que será manejada al amparo del presente instrumento jurídico.

“LAS PARTES” reconocen que infringir lo señalado en los párrafos anteriores, constituye un delito en los términos de la legislación mexicana aplicable, obligándose a resarcir a su contraparte de los daños o perjuicios que le ocasione su incumplimiento en forma inmediata y sin necesidad de resolución judicial.

DÉCIMA OCTAVA.- El presente instrumento entrará en vigor el día de su firma y su vigencia para efectos presupuestales será hasta el 31 de diciembre de 2012 y por lo que respecta al cumplimiento de las obligaciones y compromisos asumidos por “LAS PARTES”, esta será determinada por la suscripción del documento que dé por concluidas las obligaciones emanadas del mismo.

DÉCIMA NOVENA.- El presente Convenio podrá darse por terminado por “LAS PARTES” en cualquier momento, notificando por escrito a las otras con una anticipación de treinta días hábiles.

Por lo anterior, “LAS PARTES” acuerdan que en caso de que se presente la terminación manifestada por cualquiera de ellas en términos de lo señalado en el párrafo que antecede, y en dicha fecha se encuentre en desarrollo algún programa de trabajo al amparo del presente documento, “LAS PARTES” deberán de establecer de común acuerdo los términos y condiciones bajo los cuales dichos programas concluirán.

VIGÉSIMA.- Para la firma del presente Convenio, manifiestan los suscriptores tener plenamente acreditada su personalidad y capacidad, señalando que no existe error, dolo, lesión, presión, mala fe, violencia o cualquier otro vicio del consentimiento que pudiera invalidar el presente instrumento jurídico.

VIGÉSIMA PRIMERA.- En caso de suscitarse conflicto o controversia con motivo de la interpretación y/o cumplimiento del presente instrumento jurídico, “LAS PARTES” se someterán expresamente a la jurisdicción y competencia de los tribunales en la ciudad de Chihuahua, Chih., renunciando desde este momento al fuero que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra causa.

Leído que fue el presente Convenio, constante de 10 hojas escritas solo al anverso, y enteradas las partes de su contenido y al alcance legal, lo firman por cuadruplicado en la ciudad de Chihuahua, Chih., a los 15 días del mes de Noviembre de 2012.

“Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.”

10

POR "EL GOBIERNO"

C. ING. JAIME RAMÓN HERRERA CORRAL / C. ING. OCTAVIO LEGARRETA GUERRERO
SECRETARIO DE HACIENDA / SECRETARIO DE DESARROLLO RURAL

"LA SAGARPA"

C. ING. CARLOS MAURICIO AGUILAR CAMARGO
DELEGADO ESTATAL

POR "LA UACH"

C. M.C. JESÚS ENRIQUE SEÁNEZ SÁENZ
RECTOR

TESTIGOS

ING. M.A. LUIS RAÚL ESCARCEGA PRECIADO
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA Y
ECOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
CHIHUAHUA

LIC. CLAUDIA ANGELICA CORDOVA MARTINEZ
TITULAR DEL AREA JURÍDICA
DE LA DELEGACION ESTATAL DE SAGARPA EN
CHIHUAHUA

LA PRESENTE HOJA DE FIRMAS FORMA PARTE DEL CONVENIO DE COLABORACIÓN CELEBRADO ENTRE EL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, A TRAVÉS DE LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y DE DESARROLLO RURAL, LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN Y LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA, EN FECHA 15 DE NOVIEMBRE DE 2012. CONSTE-----

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

Anexo 3: Anexo de Ejecución 2012

Estado: Chihuahua

Anexo de Ejecución 2012

Anexo I, Cuadro de Metas y Montos

| Programa | | | Metas Programadas | | | Recursos Concurrentes (En pesos) | | | |
|--|---|--|-------------------|--------------------|------------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|
| Componente | Sistema Producto / Servicio / Actividad | Concepto de apoyo | Unidad de Medida | Cantidad de Medida | Beneficiarios /2 | De La SAGARPA | De El Gobierno del Estado | De Los Productores | Gran Total |
| Totales | | | | | 9,037 | 152,200,000 | 50,733,333 | 200,744,916 | 403,678,249 |
| Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales | | | | | 620 | 15,400,000 | 5,133,333 | 4,643,776 | 25,177,109 |
| Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua (Subtotal) | | | | | 620 | 14,660,802 | 4,886,934 | 4,643,776 | 24,191,512 |
| Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua | Ahumada | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,846 | 100,282 | 100,282 | 501,410 |
| | | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| | Ascensión | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |

| | | | | | | | | |
|---------------|--|----------------|---------|----|---------|---------|---------|------------------|
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| Camargo | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| Casas Grandes | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 1,199 | 60 | 481,326 | 160,442 | 160,442 | 802,210 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 221,700 | | 893,892 | 297,964 | 297,964 | 1,489,820 |
| Chihuahua | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 1,199 | 60 | 481,326 | 160,442 | 160,442 | 802,210 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 221,700 | | 893,892 | 297,964 | 297,964 | 1,489,820 |
| Coyame | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| Cuauhtémoc | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 1,199 | 60 | 481,326 | 160,442 | 160,442 | 802,210 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 221,700 | | 893,892 | 297,964 | 297,964 | 1,489,820 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------|--|----------------|---------|----|---------|---------|---------|------------------|
| Guerrero | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| Jiménez | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| Madera | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,562 | | 558,684 | 186,228 | 186,228 | 931,140 |
| Namiquipa | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 1,199 | 60 | 481,326 | 160,442 | 160,442 | 802,210 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 221,700 | | 893,892 | 297,964 | 297,964 | 1,489,820 |
| Riva Palacio | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 1,199 | 60 | 481,326 | 160,442 | 160,442 | 802,210 |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 221,700 | | 893,892 | 297,964 | 297,964 | 1,489,820 |
| San Francisco de Conchos | Obras y prácticas de conservación de suelo y agua (incluye actividades productivo conservacionistas) | Hectárea | 749 | 40 | 300,828 | 100,276 | 100,276 | 501,380 |

| | | | | | | | | |
|--|---|----------------|-------------|--|---------|---------|---------|------------------|
| | conservacionistas) | | | | | | | |
| | Obras de captación y almacenamiento de agua | M ³ | 138,56 2 | | 543,282 | 181,094 | 181,094 | 905,470 |
| | Hasta 6% Para pago de elaboración y puesta en marcha de proyectos | Proyecto | 13 | | 924,000 | 308,000 | 64,842 | 1,296,842 |

| | | | | |
|--|----------------|----------------|----------|----------------|
| Total Gastos de Programa (Operación, Difusión y Evaluación) | 739,198 | 246,399 | - | 985,597 |
| Gasto de Operación hasta el 4 % | 616,000 | 205,333 | - | 821,333 |
| /1 Gasto de Difusión hasta el 0.3 % | 46,200 | 15,400 | | 61,600 |
| /1 Gasto de Evaluación hasta el 0.5 % | 76,998 | 25,666 | - | 102,664 |

Notas y referencias:

/1 Los recursos serán aplicados de conformidad con el Artículo 76 del Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el presente ejercicio fiscal.

/2 = Los beneficiarios podrían contabilizar en la suma sin ser la suma de únicos debido a que pueden participar en varios programas y componentes.