

## **Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Procesos del Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola (PAISA), Ejercicio Fiscal 2018**

Desde el año 2011 opera en el Estado de Tlaxcala el Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola (PAISA). El Programa atiende a productores agrícolas de los 60 municipios del Estado y tiene como objetivos generales:

1. Ofrecer apoyo a los productores agrícolas tlaxcaltecas, a través de subsidios parciales en insumos agrícolas;
2. Brindar alternativas que aumenten la producción y productividad de los productores y, con ello, mejoren su calidad de vida y la de sus familias; y,
3. Proponer e integrar acciones en favor de una agricultura sustentable y sostenible que permita regenerar el medio ambiente, específicamente los recursos de suelo y agua.

La dependencia titular del Programa es la Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SEFOA) y su Unidad Responsable (UR) es la Dirección de Agricultura, instancia que opera el PAISA a través del Departamento de Apoyo a la Producción Agrícola.

El Programa Anual de Evaluación 2019 (PAE 2019), expedido el 31 de enero, por la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) del Estado de Tlaxcala, estipula la Evaluación de Procesos al PAISA, específicamente lo correspondiente al ejercicio fiscal 2018. El presente documento constituye el Informe de dicha evaluación, la cual tuvo como objetivo general realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos; así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Los principales hallazgos y áreas de oportunidad detectados fueron los siguientes:

- El Programa no cuenta una Matriz de Indicadores para Resultados propia debido a la existencia de una matriz a nivel de dependencia y no de programa.
- El Programa carece de un proceso formal de seguimiento a beneficiarios, debido a la falta de personal y recursos para su implementación.
- La Unidad Responsable del Programa ha introducido mejoras y buenas prácticas en los procesos de apertura de ventanillas y bodegas y entrega de vales, tales como:

- Mejoras en la mecánica de atención a productores derivadas de la experiencia en la ejecución del Programa.
- Simplificación de la papelería que implementa el Programa y difusión de mensajes en lenguaje ciudadano a través de los formatos del PAISA como buena práctica.
- Introducción de mejoras en la aplicación de encuestas para valorar el impacto del subsidio que otorga el Programa.
- Implementación de un proceso de difusión del Programa en municipios y comisariados ejidales en el último trimestre del ejercicio fiscal inmediatamente anterior.
- Sistematización y automatización del proceso de registro, declaración de superficie cultivable y emisión de vales por medio del Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario (SIECSA).
- Realización de pruebas piloto para la incorporación de nuevos insumos al Programa como buena práctica.
- El Programa presenta retrasos en la liberación de recursos, lo que afecta las existencias de insumo y, por ende, la entrega de apoyos los cuales están determinados por el ciclo agrícola.
- El proceso de capacitación y selección de personal presenta áreas de oportunidad para su formalización, ya que existe una rotación constante por parte de este personal año con año.
- Las bodegas del Programa presentan problemas de existencias de insumos, debido a retrasos en la selección y contratación de empresas proveedoras.
- Las Reglas de Operación presentan inconsistencias respecto a la realidad operativa del Programa.
- El reporte de poblaciones (potencial, objetivo, atendida y beneficiada) que atiende el Programa presenta inconsistencias.
- El Programa cuenta con operadores comprometidos con cada una de las actividades que realiza el mismo, a pesar de las externalidades que afectan su operación.
- El Programa tiene un área de oportunidad importante en continuar con las campañas de fomento del análisis de suelo entre los productores participantes, quienes se han mostrado reticentes a este tipo de estudios debido a la práctica ampliamente arraigada respecto al uso de fertilizantes químicos sobre los orgánicos.

Las principales recomendaciones derivadas de la presente evaluación, son las siguientes:

- Documentar los procesos del PAISA a través de la elaboración de un Manual de Procesos que permita la formalización de los mismos y asegure su continuidad operativa del Programa.
- Realizar un Diagnóstico del Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola (PAISA) para subsanar áreas de oportunidad importantes.
- Elaborar una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) específica del PAISA.
- Revisar y reestructurar las ROP para que se adecuen a las necesidades, realidad operativa y normatividad establecida a nivel federal y estatal.
- Gestionar una ampliación del presupuesto del Programa para el desarrollo óptimo de los procesos.
- Fortalecer el proceso de selección y capacitación del personal operativo, así como establecer una estrategia para evitar la rotación constante de dicho personal.
- Establecer un proceso formal de contraloría social y satisfacción de beneficiarios, debido a que el Programa carece de uno específico.
- Establecer una estrategia, en el mediano y largo plazo, para implementar un proceso de seguimiento y monitoreo a beneficiarios para cumplir con la normativa del Programa.

En suma, la evaluación de procesos concluye lo siguiente:

1. La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del PAISA, presentan áreas de oportunidad respecto a su eficacia, específicamente el proceso de capacitación y selección de personal, la contraloría social y la apertura de bodegas.
2. Los procesos operativos del PAISA son parcialmente suficientes para el logro de sus objetivos, ya que requiere formalizar y diseñar procesos adicionales relacionados con la contraloría social, la satisfacción de beneficiarios, así como el seguimiento y monitoreo.
3. Los procesos operativos del PAISA, en general, son pertinentes para el logro de sus objetivos.
4. Existen áreas de oportunidad en la normativa del PAISA que necesitan ser atendidas, específicamente en aquellos procesos que están normados, pero no son implementados en la realidad operativa, así como aquellos puntos de las Reglas de Operación que tienen inconsistencias respecto a su interpretación.

Derivado de lo anterior, el grado de consolidación operativa del Programa obtuvo una valoración de 3.5, lo que lo coloca en un grado medio de consolidación. Es importante mencionar que el PAISA presenta áreas de oportunidad en la

documentación de sus procesos, el sistema de monitoreo de indicadores y la implementación de mecanismos para la introducción sistemática de mejoras.