

Programa Acuacultura

Programa Anual de Evaluación 2021

Evaluación de procesos



CAMPECHE
GOBIERNO DE TODOS



SEPESCA



**ULISES
ALCÁNTARA**
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Equipo de evaluación:

Lic. Ulises Alcántara Pérez (coordinador)

Lic. Verónica A. del Valle Urbina

Lic. Yussulli A. Hernández Rosales

Informe Final de Evaluación

RESUMEN EJECUTIVO

El Estado de Campeche es uno de los estados con la actividad de pesca más reconocida, este sector es importante para la actividad económica del estado puesto que ha contribuido con importantes recursos, con respecto a la acuicultura el desarrollo ha sido lento pero significativo, debido a que cuenta con diversidad de especies.

En este contexto, la Secretaría tuvo distintas modificaciones a partir de 1991 cuando se creó la Secretaría de Desarrollo Pesquero y fue así, que hasta 2009 se modificó el nombre de la Dependencia a Secretaría de Pesca y Acuicultura.

La Evaluación de Procesos del Pp Fo26 "Acuicultura", se realiza con base en lo establecido en el Programa Anual de Evaluación 2021, en su numeral 58 que a letra dice *"Las dependencias y entidades que operen los Programas y Fondos Federales del listado en el PAE 2021 federal sobre Evaluaciones Específicas de acuerdo con los Modelos de TdR que emite el CONEVAL y la propia dependencia para tal efecto, deberán difundir los vínculos de los sitios web donde se pueda conocer la información"*¹.

La presente evaluación representa un ejercicio relevante para la operación del Pp Fo26 puesto que permite analizar los principales elementos que generan valor de la operación del programa sin dejar de lado su fundamentación normativa y el proceso de planeación estratégica que le da origen al Pp. A partir de su creación el Pp ha sido sujeto a dos procesos de evaluación del desempeño. El primero en 2016 y el más reciente en 2019.

El desarrollo de la evaluación de procesos tiene como objetivo general el de *"Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras"*², y otros objetivos específicos que se refieren a: a) Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; b) Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; c) Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa; d) Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Con base en los objetivos que se persiguieron durante el desarrollo de la evaluación se buscó identificar si la operación del programa llevó al cumplimiento del objetivo a nivel Propósito, así como la contribución a nivel Fin del Pp, a través del análisis de sus procesos y subprocesos sustantivos y con base en ello se realizó una valoración, se formularon conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la operación del programa.

¹ Estado de Campeche (2021). Programa Anual de Evaluación para los programas presupuestarios y otros programas ejercidos por la administración pública del Estado de Campeche.

² (Estado de Campeche). Modelo de Términos de Referencia para la evaluación de procesos 2020.

Los principales resultados de la evaluación de procesos del Pp Fo26 fueron los siguientes:

En primer lugar se realizó una revisión sobre el diseño del Pp, donde se identificó que el programa se encuentra enfocado a las necesidades que tengan los productores y unidades de producción acuícola, de contar con asistencia técnica, incremento de rentabilidad, productividad y competitividad, subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, y de acuerdo con lo establecido en la MIR, el Pp Fo26 está enfocado en que *"El Sector Acuícola incrementa su rentabilidad"* así como su evolución, sin embargo, la definición del problema, no permite establecer el problema público del programa, por lo que no focaliza los esfuerzos del Pp hacia una población objetivo que pueda cuantificarse.

En cuanto a su alineación estratégica, esta es clara ya que el programa se vincula con el Plan de Estatad de Desarrollo, al Objetivo 2.3. *"Desarrollo Pesquero y Acuícola"*, así mismo, se identificó la alineación al Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016-2021, con cuatro objetivos, que son: Objetivo 1. *"Establecer a la actividad pesquera y acuícola como medios para un desarrollo económico y social, equitativo e incluyente"*, Objetivo 2. *"Promover la generación de productos de alta calidad para incrementar la competitividad en el mercado nacional e internacional"*, Objetivo 3. *"Impulsar el desarrollo del sector pesquero y acuícola, procurando la conservación de los recursos naturales"* y con el Objetivo 5. *"Emplear la investigación e innovación tecnológica como herramienta indispensable de atención a las necesidades para el desarrollo económico y productivo del Estado"*, con respecto a los ODS se identificó una vinculación con el Objetivo 14. *"Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos"*.

Para desarrollar el Diagnóstico inicial de procesos, subproceso y en su caso macroprocesos, se realizó, en primera instancia, una revisión de la estructura de la MIR, en específico del nivel Componentes en donde se buscó identificar los servicios que presta el Pp y a partir de ello realizar un análisis documental y determinar el nivel de consolidación de los servicios ofrecidos por el Pp en lo que se refiere a su documentación, estandarización, conocimiento de los operadores, indicadores, sistematización e implementación de mejoras.

Es importante mencionar que el equipo evaluador no tuvo evidencias de que el programa contara con un Manual de procedimientos donde se encontrara documentado los procesos y los procedimientos del Pp. Sin embargo, se identificó en las Reglas de Operación del Pp Fo22 *"Acuicultura"* en su componente de productividad y competitividad acuícola, donde el objetivo específico del Componente y las Actividades es que las Unidades de Producción Acuícolas existentes y de nueva creación, ayuden e incrementen la productividad acuícola en un marco de sustentabilidad, mediante el otorgamiento de insumos (Crías y Alimento), y/o infraestructura y equipos acuícolas.

En las ROP describen las actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola que son: I) Subsidio de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, así como II) Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola. Con respecto a lo anterior presenta el procedimiento general para la obtención de los apoyos del Pp los cuales son: I) Ingreso, II) Procedimiento de Selección, III) Selección de beneficiarios, IV) Entrega de apoyos, V) Comprobación, VI) Seguimiento y supervisión, y la VII) Entrega - recepción.

Respecto al Alcance de la Evaluación se buscó hacer una estimación *a priori* del grado de consolidación del Pp Fo26 de acuerdo con las ROP en función de la generación de valor público. A partir del análisis de los procesos

y subprocesos del Pp, se identificó un área de oportunidad relevante en cuanto a la documentación de los procesos acorde con el Modelo General de Procesos establecido en los TdR para este tipo de evaluación, posteriormente el equipo evaluador desarrollo una propuesta de procesos para el Pp Fo26, donde se presentaron 9 procesos que fueron: 1) *Planeación*; 2) *Comunicación interna y externa*; 3) *Selección de destinatarios*; 4) *Producción de entregables*; 5) *Entrega*; 6) *Seguimiento a los usuarios*; 7) *Control*; 8) *Monitoreo* y 9) *Evaluación*.

La evaluación de los procesos se realizó mediante una Metodología general cualitativa que tiene como finalidad describir y analizar los procesos y subprocesos del Pp Fo26, y así, garantizar la calidad y objetividad de la evaluación de acuerdo con los TdR, sin embargo, al no estar documentados algunos de ellos, no se tuvo evidencia para analizarlos, por lo que el evaluador realizó una propuesta.

Los elementos metodológicos para esta investigación se seleccionaron en función del potencial que ofrecen como medios para recolectar información, así como las tareas y actividades que se llevaron a cabo durante la Evaluación, es importante resaltar que los TdR favorecieron la adopción de métodos de investigación cualitativos, considerando factores relevantes como ubicación geográfica, características, etc.

En cuanto a la Estrategia y Plan de Trabajo, como ya se mencionó la evaluación se desarrolló a través de análisis de gabinete, en donde se analizaron los documentos rectores del programa a nivel nacional, sectorial e institucional, la normatividad aplicable en materia presupuestal y programática, así como los documentos operativos de los servicios que presta el programa.

Para la Descripción y análisis de los procesos y subprocesos, específicamente para Planeación, en donde se analiza la forma en que el programa está diseñado desde el punto de vista estratégico, el evaluador propuso como el primero de los subprocesos el de "*Actualización de la Matriz de Indicador de Resultados*", donde su objetivo principal es fortalecer la MIR a partir del proceso de revisión interno y la adaptación del programa como de los cambios propuestos por la SECONT y SEFIN, así como de las evaluaciones de desempeño que se han realizado y se han hecho una revisión del diseño del programa como propuesta de mejora. El segundo subproceso propuesto fue la "*Formulación de los Programas Anuales de Trabajo*", que tiene como objetivo la planeación del Pp a nivel operativo y se genera a partir de la definición de los objetivos a nivel estratégico, así mismo, este subproceso no obedece a un requerimiento normativo ya que implica el quehacer interno del programa durante el ejercicio fiscal, el cual tiene como proveedores la Dirección de Planeación Estratégica, que comunica las modificaciones que sufre la MIR a partir de evaluaciones externas, y por otro lado, la SECONT que coordina el proceso presupuestal del ramo y su Unidades Responsables como lo es la SEPESCA.

Para el proceso de "*Comunicación interna y externa*", se propuso un subproceso, el cual es denominado como "*Difusión focalizada*" que tiene como objetivo promover y divulgar los servicios proporcionados por el Pp Fo26, con la finalidad de difundir e impulsar el conocimiento relacionado con la producción acuícola, el sistema de información requerido para este subproceso, específicamente para la difusión en las páginas Web de SEPESCA, en el cual debe tener un apartado de mecanismos de satisfacción, donde los usuarios puedan expresar de manera concreta su experiencia con los servicios y apoyos que brinda el Pp Fo26.

Para el procesos de "*Selección de beneficiarios*" se propusieron dos subprocesos los cuáles se enfocan en los apoyos que entrega el Pp, en este proceso se atienden las solicitudes de servicio presentadas por los usuarios, con la finalidad de apoyar con asistencia técnica el desarrollo de la selección, mediante los servicios proporcionados por el Pp Fo26, y se plantea el primer subproceso que es la "*Validación de solicitudes Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento*", donde su principal objetivo es la difusión de los servicios que la SEPESCA ofrece, así como toda la información necesaria para que las (UPA's) y productores acuícolas puedan acceder al apoyo, así mismo propone el segundo subproceso que es la "*Validación de solicitudes entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*" y tiene como objetivo, la difusión de los servicios que la SEPESCA ofrece, así como toda la información necesaria para que los posibles productores puedan acceder a los apoyos.

El proceso de "*Producción de entregables*", tiene como objetivo cumplir con la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, así como con la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola. La ejecución de los servicios demanda el uso intensivo de recursos presupuestales, técnicos, tecnológicos y de recursos humanos y se concibe, para este Pp, como el proceso más relevante, para el cual se propusieron dos subprocesos, el primero de ellos es "*Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento*", que tiene como objetivo el de dirigir y controlar las entregas de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, así como el subproceso de "*Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*", asimismo, su objetivo dar seguimiento a los trabajos, y la generación de insumos para hacer la entrega de subsidios.

Por lo que concierne al proceso de "*Entrega de apoyos*", se propusieron dos subprocesos. Este proceso consiste en hacer llegar las entregas de los apoyos que ofrece el Pp Fo26, como es la "*Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento*", y la "*Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*", el primero de sus subprocesos tiene como objetivo principal elevar la productividad y la competitividad en materia acuícola en el estado de Campeche con la entrega de los recursos que brinda el programa, y el segundo subproceso tiene como objetivo principal elevar la productividad y la competitividad en materia acuícola en el estado de Campeche.

El proceso de "*Seguimiento a los usuarios*", de acuerdo con la estructura del Modelo General de Procesos, los resultados de este proceso retroalimentan al de planeación, por lo que con base a los resultados de este proceso se podrá tener información sobre la forma en que se han prestado los servicios sustantivos del programa evaluado. Es por lo anterior que se considera necesario que el programa cuente con un instrumento como mecanismo de satisfacción de los usuarios, mismo que se debe aplicar para los dos diferentes servicios que ofrece. En cuanto a su subproceso que es la "*Aplicación de Encuestas de Satisfacción a los usuarios*", tiene como punto de partida la prestación de cualquiera de los dos servicios sustantivos (i) *Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento* y ii) *Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*).

El proceso de "*Control*", se reconoce como un proceso transversal e importante para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa Fo26. Este proceso consideró un subproceso denominado "*Auditorías internas*" que se encarga de recoger, agrupar y evaluar las evidencias que se ejecutan mediante el proceso de la convocatoria, solicitud y entrega, con el fin de que a través de esto el uso y los resultados sean eficaz en la organización y eficiente con respecto a los recursos.

El "Monitoreo", de acuerdo con el Modelo General de Procesos es un proceso en donde la información se genera desde los procesos de "Difusión", "Validación de solicitudes, ejecución de los servicios, elaboración y entrega de informe y seguimiento a los usuarios", en cada etapa recolecta información para dar cuenta del avance de los objetivos y metas establecidos en el proceso de planeación, de allí su importancia. Para este proceso se propusieron dos subprocesos, el primero denominado "Monitoreo del Programa Anual de Trabajo" cuyo objetivo es precisamente revisar el avance de las metas operativas de manera periódica; este no se encuentra documentado y cobra especial relevancia ya que implica la coordinación entre las distintas áreas ejecutoras con la de planeación para verificar el grado de avance y en su caso, las posibles desviaciones. El segundo subproceso se identificó como "Monitoreo de la Matriz de Indicadores para Resultados", de igual manera, este subproceso no se encuentra documentado, lo que resulta relevante puesto que parte de los procesos de validación de solicitudes, generación de servicios, entrega y distribución de servicios y concluye con el reporte de los avances de objetivos y metas.

Finalmente, de acuerdo con el Modelo General de Procesos definido en los TdR, se encuentra el proceso de "Evaluación Externa", donde se propuso un subproceso que se refiere a las "Evaluaciones del PAE", mismo que no se encuentran documentado pero que tiene como aportación a la cadena de valor, la mejora continua del Pp a través de una valoración externa de acuerdo a los objetivos específicos de la evaluación.

Así mismo, y como se ha mencionado anteriormente el Pp ha sido sujeto a dos evaluaciones, el primero en 2016 y el más reciente en 2019, los cuáles han fortalecido tanto el diseño como la orientación a resultados. Es recomendable un procedimiento puntual de los Aspectos Susceptibles de Mejora, así como del subproceso de evaluación.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	2
Índice	7
Introducción	11
I. Contexto	13
I.1. El Sector Acuícola en el Estado de Campeche	13
I.2. Antecedentes del Programa	17
I.3 Marco Normativo del Pp	22
I.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	22
I.3.2 Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables	22
I.3.4 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche	23
I.3.5 Ley de Pesca y Acuicultura Sustentables del Estado de Campeche	25
I.4. Operación del Pp	27
I.4.1. Entrega de Subsidios de Capital de trabajo, Infraestructura y Equipamiento.	28
I.4.2. Entrega de Apoyo A Productores con Iniciativa Acuícola.	30
I.4.3. Recursos asignados al Programa de Acuicultura	31
I.5. Planeación Estratégica del Pp	33
I.5. Identificación y Evolución del Problema	38
I.6. Identificación de la Población/Área de enfoque Potencial y objetivo	41
I.7. Alineación del Programa	42
I.8. Consideraciones sobre el desempeño del programa	47
II. Diagnóstico Inicial de Procesos, Subprocesos y en su caso, Macroprocesos	49
III. Alcance de la Evaluación	60
IV. Descripción y análisis de los procesos y subprocesos	63
Introducción	63
IV.1. Proceso 1: Planeación	65
IV.1.1. Subproceso 1.1.1: Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	67
IV.1.2. Subproceso 1.1.2: Formulación de los Programas Anuales de Trabajo	70
IV.2. Proceso 2: Comunicación Interna y Externa	73
IV.2.1. Subproceso 1.2.1: Difusión focalizada	76
IV.3. Proceso 3: Selección de destinatarios	77
IV.3.1. Subproceso 1.3.1: Validación de solicitudes Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento	79
IV.3.2. Subproceso 2.3.1: Validación de solicitudes entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola	81
IV.4. Proceso 4: Producción de Entregables	83

IV.4.1. Subproceso 1.4.1: Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento -----	85
IV.4.2. Subproceso 2.4.1: Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola -----	87
IV.5. Proceso 5: Entrega de apoyos -----	89
IV.5.1. Subproceso 1.5.1: Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento -----	91
IV.5.2. Subproceso 2.5.1: Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola -----	94
IV.6. Proceso 6: Seguimiento a los usuarios -----	97
IV.6.1. Subproceso 1.6.1: Aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios -----	98
IV.7. PROCESO 7: CONTROL -----	100
IV.7.1. Subproceso 1.7.1: Auditorías Internas -----	103
IV.8. Proceso 8: Monitoreo -----	105
IV.8.1. Subproceso 1.8.1: Monitoreo del Programa Anual de Trabajo-----	107
IV.8.2. Subproceso 1.8.2: Monitoreo de la Matriz de Indicadores para Resultados -----	109
IV.9. Proceso 9: Evaluación Externa -----	111
IV.9.1. Subproceso 1.9.1: Evaluaciones del PAE-----	112
V. Hallazgos y Resultados -----	115
VI. Recomendaciones y Conclusiones -----	117
VI.1 Conclusiones -----	117
VI.2 Recomendaciones -----	119
VII. Anexos -----	120
Anexo I: Ficha técnica de identificación del Programa Fo26, "Acuicultura"-----	120
Anexo II: Ficha de identificación y equivalencia de procesos-----	122
Anexo III: Grado de Consolidación Operativa -----	125
Anexo IV: Análisis FODA del Pp-----	126
Anexo VII: Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos de Programa Fo26, "Acuicultura". -----	130
Anexo VIII: Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación. -----	131
VIII. Bibliografía -----	132

Lista de Figuras, Gráficas y Tablas.

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Secretaría de Pesca y Acuicultura.....	21
Figura 2. Componentes y Actividades del Pp.....	27
Figura 3. Actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola.	28
Figura 4. Características de la definición del problema del Pp Fo26.	39
Figura 5. Estructura de las ROP del Pp “Acuicultura”	49
Figura 6. Actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola.	50
Figura 7. Procedimiento general para la obtención de los apoyos del Pp.....	50
Figura 8 . Cuestionamientos para determinar el grado de consolidación operativa del Pp.....	60
Figura 9: Modelo General de Procesos propuesto para el Pp o26.....	61
Figura 10: Modelo General de Procesos propuesto para el Pp o26.	62

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Participación de la acuicultura en el volumen de la producción Pesquera Nacional 2018.....	13
Gráfica 2. Distribución Porcentual de la Producción de acuicultura por principales especies 2018.	15
Gráfica 3. Distribución porcentual de la producción de acuicultura por especie 2019.....	16

Lista de Tablas

Tabla 1. Producción de acuicultura por especie 2018.	14
Tabla 2. Producción de acuicultura por especie 2019.....	15
Tabla 3. Resumen Evolución normativa de la acuicultura en México.	17
Tabla 4. Apoyos Actividad Entrega de Subsidios de Capital de trabajo, Infraestructura y Equipamiento.	28
Tabla 5. Apoyos Actividad Entrega de Apoyo A Productores con Iniciativa Acuícola.	30
Tabla 6. Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020.....	34
Tabla 7. Definición de la población potencial y objetivo del Pp Fo26.....	41
Tabla 8. Alineación del Pp Fo26 con el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021.....	42
Tabla 9. Alineación del Pp Fo26 con el Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016 – 2021.	43
Tabla 10. Alineación del Pp Fo26 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	46
Tabla 11. Recomendaciones al Pp en evaluaciones anteriores – Evaluación del desempeño.....	47
Tabla 12. Recomendaciones al Pp en evaluaciones anteriores – Evaluación de diseño	47
Tabla 13. Recomendaciones al Pp en evaluaciones anteriores – Evaluación de diseño.....	51
Tabla 14. Equivalencia de procesos del Pp.....	57
Tabla 15. Actores involucrados en el proceso de Planeación	65
Tabla 16. Descripción de las etapas del subproceso 1.1.1 Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.	67
Tabla 17. Descripción de las etapas del Subproceso 1.1.2 Formulación de los Programas Anuales de Trabajo. 71	

Tabla 18. Descripción la primera etapa del proceso denominada Comunicación Interna y Externa.....	74
Tabla 19. Etapas del proceso 3: Selección de destinatarios.	77
Tabla 20. Descripción de las etapas del subproceso 1.3.1 Validación de solicitudes entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.	79
Tabla 21. Descripción de las etapas del subproceso 2.3.1 Validación de solicitudes para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.	81
Tabla 22. Etapas del proceso 4: Producción de entregables.....	83
Tabla 23. Descripción de las etapas del subproceso 1.4.1: Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento	85
Tabla 24. Descripción de las etapas del subproceso 1.4.1: Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola	87
Tabla 25. Etapas del proceso 5: Entrega.....	89
Tabla 26. Descripción de las etapas del subproceso 1.5.1: Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.	91
Tabla 27. Descripción de las etapas del Subproceso 2.5.1 Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.	94
Tabla 28. Descripción de las etapas del subproceso 1.6.1 Aplicación de encuesta de satisfacción.....	98
Tabla 29. Etapas del proceso 7: Control	100
Tabla 30. Insumos y productos del proceso 7: Control	101
Tabla 31. Descripción de las etapas del subproceso 1.7.1 Auditoria.	103
Tabla 32. Descripción de las etapas del Proceso de Monitoreo.	105
Tabla 33. Descripción de las etapas del Subproceso 1.8.1 Monitoreo del Programa Anual de Trabajo.....	107
Tabla 34. Descripción de las etapas del Subproceso 1.8.2 Monitoreo de la Matriz de Indicadores para Resultados.	109
Tabla 35. Descripción de las etapas del subproceso 1.9.1 Evaluaciones del PAE.	112
Tabla 36. Ficha Técnica de identificación del Pp Fo26.	120
Tabla 37. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	122
Tabla 38. Grado de Consolidación Operativa.....	125
Tabla 39. Ficha técnica de los datos generales de la instancia evaluadora.	131

INTRODUCCIÓN

La presente evaluación se lleva a cabo de acuerdo con lo establecido en el numeral 55 del Programa Anual de Evaluación del Estado de Campeche para el ejercicio fiscal 2021y apoyará la mejora continua de los procesos del Programa Presupuestario (Pp) Fo26 "Acuacultura".

Esta evaluación es el **tercer** ejercicio de evaluación del Pp, como un compromiso para mejorar sus resultados estando a cargo de la Secretaría de Pesca y Acuacultura (SEPESCA), cuyas atribuciones están establecidas en el artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche, el programa ya fue sujeto a dos evaluaciones externas previas desde su creación. La primera, en materia de diseño, se llevó a cabo en 2016 y posteriormente el programa se evaluó en términos de desempeño en 2019. Para el ejercicio fiscal 2020, la SEPESCA busca, mediante una evaluación de procesos, mejorar la operación del programa mediante la identificación de elementos que optimicen los diferentes procesos de ejecución de sus programas sustantivos, los "cuellos de botella", así como impulsar cambios orientados hacia mejores resultados.

La presente evaluación de procesos se fundamenta en el modelo de Términos de Referencia (TdR) para una evaluación de este tipo, conforme a lo publicado por la Secretaría de la Contraloría del Estado de Campeche (SECONT) y con base en el Modelo de Términos de Referencia avalado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en el mes de febrero de 2017. De acuerdo con éste, el objetivo general de la evaluación es *"Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras"*. En el mismo sentido, los objetivos específicos se enlistan a continuación:

1. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
4. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

A continuación, se presentan los antecedentes, el diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del Programa Fo26 "Acuacultura", el contexto en el que opera el Pp, técnicas de investigación, estrategia y plan de

trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y en su caso, el diseño muestral propuesto.

I. CONTEXTO

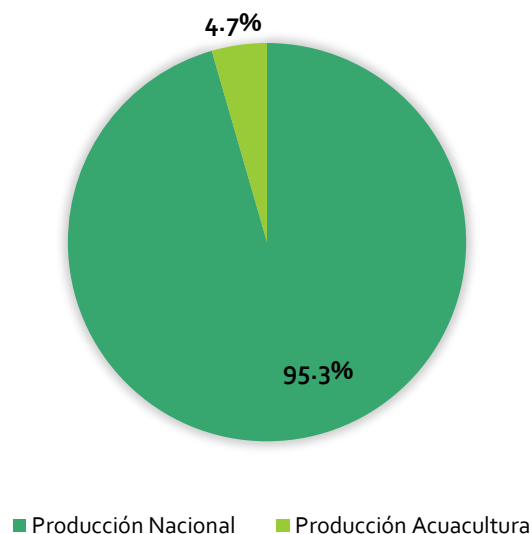
I.1. EL SECTOR ACUÍCOLA EN EL ESTADO DE CAMPECHE

La pesca para el Estado de Campeche es una de las actividades más reconocidas, debido a que ha contribuido con importantes recursos, por otro lado, la acuicultura ha tenido un desarrollo lento, pero significativo ya que cuenta con una alta diversidad de especies, con disponibilidad de recursos hídricos, presenta condiciones marinas favorables para la maricultura y la posición geográfica con la que cuenta es una de las ventajas más grandes debido a que facilita la comercialización de la producción.³

Por otro lado, en cuanto al desarrollo del sector pesquero y acuícola de Campeche su desarrollo es a corto o mediano plazo, considerando la innovación, desarrollo tecnológico y la formación del personal lo que ocasiona que sea una actividad que impulsa la competitividad.⁴

En la gráfica que a continuación se presenta, se observan los datos de la CONAPESCA (2018) donde se expresa la producción pesquera y la producción de acuicultura que tuvo el Estado de Campeche durante el 2018 con un total de 69,026 toneladas, de los cuales la producción acuícola fue de 3,234 toneladas, por lo que la participación de acuicultura en la producción total fue del 4.68%.

Gráfica 1. Participación de la acuicultura en el volumen de la producción Pesquera Nacional 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos del CONAPESCA (2018).

³ Gobierno del Estado de Campeche. Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016-2021.

⁴Ídem.

En materia de ordenamiento pesquero, la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), institución responsable de la administración pesquera a nivel nacional, tiene registrados 2,485 permisos de pesca comercial, de los cuales 2,307 son embarcaciones ribereñas, 4 embarcaciones de mediana altura y 174 de altura.⁵

Las especies cultivadas con mayor importancia dentro del Estado de Campeche por volumen de producción son la mojarra o tilapia (*Oreochromis niloticus*), el camarón blanco del pacífico (*Litopenaeus vannamei*), el ostión virginico (*Crassostrea virginica*) y la corvina roja (*Sciaenops ocellatus*).⁶ En las tablas y gráficas que se presentan a continuación, se expresa la producción de las principales especies de acuacultura que obtuvo durante los años 2018 y 2019.

Con base a la información anterior, se identificó que durante el año 2018 en el Estado de Campeche la mojarra obtuvo mayor producción con un total de 2,734 toneladas, siguiendo con el nivel de producción el camarón obtuvo un total de 276 toneladas, así mismo, el Ostión tuvo una menor participación, pero significativa con 223 toneladas, lo que se concluye que durante ese año fueron las especies más representativas en la producción pesquera de acuacultura.

Tabla 1. Producción de acuacultura por especie 2018.

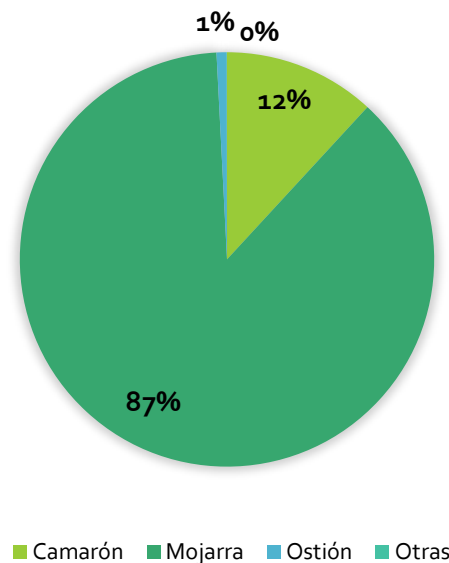
Especies	Volumen (TON)	Valor (\$/MILES)
Camarón	276	16,015
Mojarra	2,734	117,957
Ostión	223	1,053
Otras	1	42
Total	3,234	135,067

Fuente: CONAPESCA (2018).

⁵Gobiernos del Estado de Campeche. Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021.

⁶ Gobierno del Estado de Campeche. Programa Sectorial de Pesca y Acuacultura 2016-2021.

Gráfica 2. Distribución Porcentual de la Producción de acuicultura por principales especies 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos del CONAPESCA (2018).

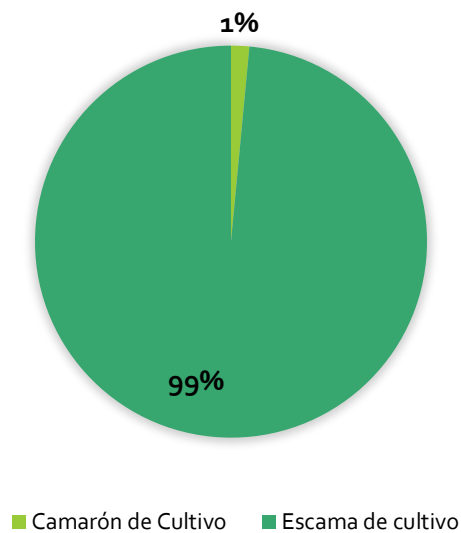
Sin embargo, en el Quinto Informe de Gobierno del Estado de Campeche se identificaron datos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Subdelegación de Pesca de la CONAPESCA, con datos del 2019 donde especifica las dos especies con mayor producción en toneladas para este año, los cuales fueron el Camarón de Cultivo y la Escama de cultivo, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Producción de acuicultura por especie 2019.

Especie	Volumen (TON)	Valor (\$/MILES)
Camarón de Cultivo	42	3,092
Escama de Cultivo	2,699	92,161
TOTAL	2,741	95,253

Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Subdelegación de Pesca de la CONAPESCA, Campeche.

Gráfica 3. Distribución porcentual de la producción de acuicultura por especie 2019.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Subdelegación de Pesca de la CONAPESCA, Campeche.

Durante los años 2018 y 2019 la acuicultura no tuvo crecimiento en su producción, sin embargo, se dan a conocer las especies más representativas del Estado de Campeche.

I.2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

En la época prehispánica se dio inicio la acuicultura en México, ya que las culturas mesoamericanas llevaban a cabo esta actividad con la finalidad de rendir culto al Dios de la pesca, sin embargo, en la época de la colonia se fueron perdiendo varias de las prácticas de producción de alimento, entre ellas la acuicultura, debido a que fue desplazada por la pesca, por lo que la corona española reglamentó únicamente la pesca, lo que trajo como consecuencia el estancamiento de la acuicultura en el México independiente, ya que la regulación estaba enfocada únicamente en aspecto de pesca. Fue hasta 1872, cuando con el presidente Juárez se publicó la primera legislación pesquera que establecía la manera de proceder respecto a las pesquerías, con esto se dio inicio a una nueva etapa de la acuicultura en México, por otro lado, en 1883 comenzó la piscicultura organizada, fue cuando la Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio inicio con el estudio de las posibilidades que la piscicultura tenía, se inició investigaciones sobre la introducción de especies exóticas como la carpa, la trucha arcoíris y el salmón, en 1891, con el presidente Porfirio Díaz, fue creada la Oficina de Piscicultura dependiente de la Secretaría de Fomento, esta tenía como objetivo dar seguridad jurídica respecto a requisitos y trámites para la explotación y la reproducción de recursos marítimos.

En 1912, el presidente Francisco I. Madero resalto la importancia que el sector tenía en el país, ya que a partir de este esperaba tener la base de alimentación y economía del pueblo mexicano, fue por lo anterior que en 1915 se creó la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria en donde se fundó la Dirección de Estudios Biológico que tenía como objetivo implementar técnicas para la reproducción de nuevas especies, por otro lado en 1917, en la presidencia de Venustiano Carranza la Dirección de Estudios Biológico se integró como la Dirección Forestal de Caza y Pesca dependiente de la nueva Secretaría de Agricultura y Fomento.

Fue en 1924 que la Dirección Forestal de Caza y Pesca; integrándose en 1924 a la Dirección de Pesquerías, que tenía como objetivo el de regular, fomentar y desarrollar la actividad pesquera a través del establecimiento de agencias y oficinas de inspección en diversos puntos del país, esta acción otorgo mayor importancia al sector acuícola. Con el presidente de Plutarco Elías Calles, en 1925 se promulgo la primera Ley de Pesca, lo que contribuyó a regular los requisitos, procedimientos, prohibiciones y sanciones en la actividad acuícola y pesquera. En 1934, con la presidencia de Lázaro Cárdenas se crearon los Institutos de Enseñanza Superior y de Investigación Forestal de Caza y Pesca, asimismo se contrataron técnicos extranjeros especializados para poder desarrollar investigaciones sobre la reproducción, supervivencia, alimentación y desarrollo larvario.

Tabla 3. Resumen Evolución normativa de la acuicultura en México.

Presidente	Año	Transformación normativa e institucional	Objeto
Benito Juárez	1872	Primera legislación pesquera "La instrucción sobre la manera de proceder respecto a las pesquerías"	Únicamente se regula a la pesca.
Manuel González	1883	Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio	La piscicultura fue concebida como una actividad económica complementaria y de apoyo social.
Porfirio Díaz	1891	Oficina de Piscicultura, dependiente de la Secretaría de Fomento	Organismo encargado de atender los trámites y requisitos para el uso y aprovechamiento de los recursos pesqueros.
Francisco I. Madero	1915	Secretaría de Agricultura y Fomento	Se declara la importancia que el sector pesquero tenía en el país.
Venustiano Carranza	1917	Dirección Forestal de Caza y Pesca	Organismo que se incorpora a la Secretaría de Agricultura y Fomento, con la finalidad del despacho de asuntos del sector pesquero.
Álvaro Obregón	1924	Dirección de Pesquerías	Regular, fomentar y desarrollar la actividad pesquera.
Plutarco Elías Calles	1925	Ley de Pesca	Establecer los requisitos para la explotación de los recursos naturales.
Emilio Portes Gil	1929	Departamento Autónomo Forestal de Caza y Pesca	Fomentar la protección, investigación y difusión de la actividad acuícola.
Lázaro Cárdenas del Río	1934	Departamento Forestal de Caza y Pesca	Capacitar a productores, a través de los Institutos de Enseñanza Superior y de Investigación Forestal de Caza y Pesca

Fuente: Evolución Normativa e Institucional de la Acuicultura en México.

Campeche se caracteriza por contar con una importante tradición pesquera, en contraste con la naciente tradición acuícola ya que esta comenzó a desarrollarse lentamente en las últimas décadas y ha incrementado

su relevancia, el estado cuenta con las condiciones necesarias para la acuicultura, en especial, de especies tropicales, además cuenta con gran diversidad de especies y cuenta con recursos hídricos.

En relación con lo anterior, en octubre de 1991 se creó la Secretaría de Desarrollo Pesquero, la cual tenía como objetivo atender las problemáticas por las que atravesaba el sector pesquero de Campeche, asimismo en marzo de 1995 la dependencia adquirió el nombre de Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Desarrollo Pesquero, con lo que se le otorgó las facultades de contribuir a la modernización del sector pesquero, por otro lado, en 1997 se creó la Secretaría de Ecología y la Secretaría de Pesca con lo que se dividieron las atribuciones para cada una con lo se dio una modernización y especialización del sector pesquero ribereño acuícola, en 2009 se modificó el nombre de la Dependencia a Secretaría de Pesca y Acuicultura, debido a que la acuicultura se encontraba en auge.

Para cumplir su objeto, la SEPESCA tiene las siguientes funciones⁷:

- I. *"Formular, supervisar, controlar y evaluar la política pesquera y acuícola, así como los programas de desarrollo pesquero y acuícola en el Estado, con apego a las leyes, reglamentos y acuerdos en vigor;*
- II. *Fomentar y organizar actividades pesqueras y acuícolas, así como procurar la coordinación de acciones y programas con los gobiernos federal y municipales, y la concertación con los sectores social y privado;*
- III. *Proponer proyectos de coordinación y promover la regulación y simplificación administrativa de la actividad para el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros, con los sectores social y privado y con las autoridades federales competentes;*
- IV. *Formular y proponer a la Secretaría de Planeación de la administración pública estatal los programas de inversión dirigidos al desarrollo pesquero y acuícola, mismos que podrá ejecutar con la participación de los tres órdenes de gobierno y de los sectores social y privado;*
- V. *Coadyuvar con las autoridades federales en la vigilancia y el cumplimiento de la legislación y programas en la materia y en su caso, imponer las sanciones que procedan, dentro del ámbito de su competencia legal;*
- VI. *Promover y ejecutar programas de capacitación y organización de los productores y promover la asociación entre los diferentes sectores, de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes;*
- VII. *Estudiar, promover y ejecutar, en coordinación con la Secretaría de Planeación de la administración pública estatal, proyectos de acuicultura en beneficio del desarrollo integral de los sectores social y privado; y coordinarse con los HH. Ayuntamientos a fin de propiciar la inversión municipal en el ramo de la pesca y acuicultura;*

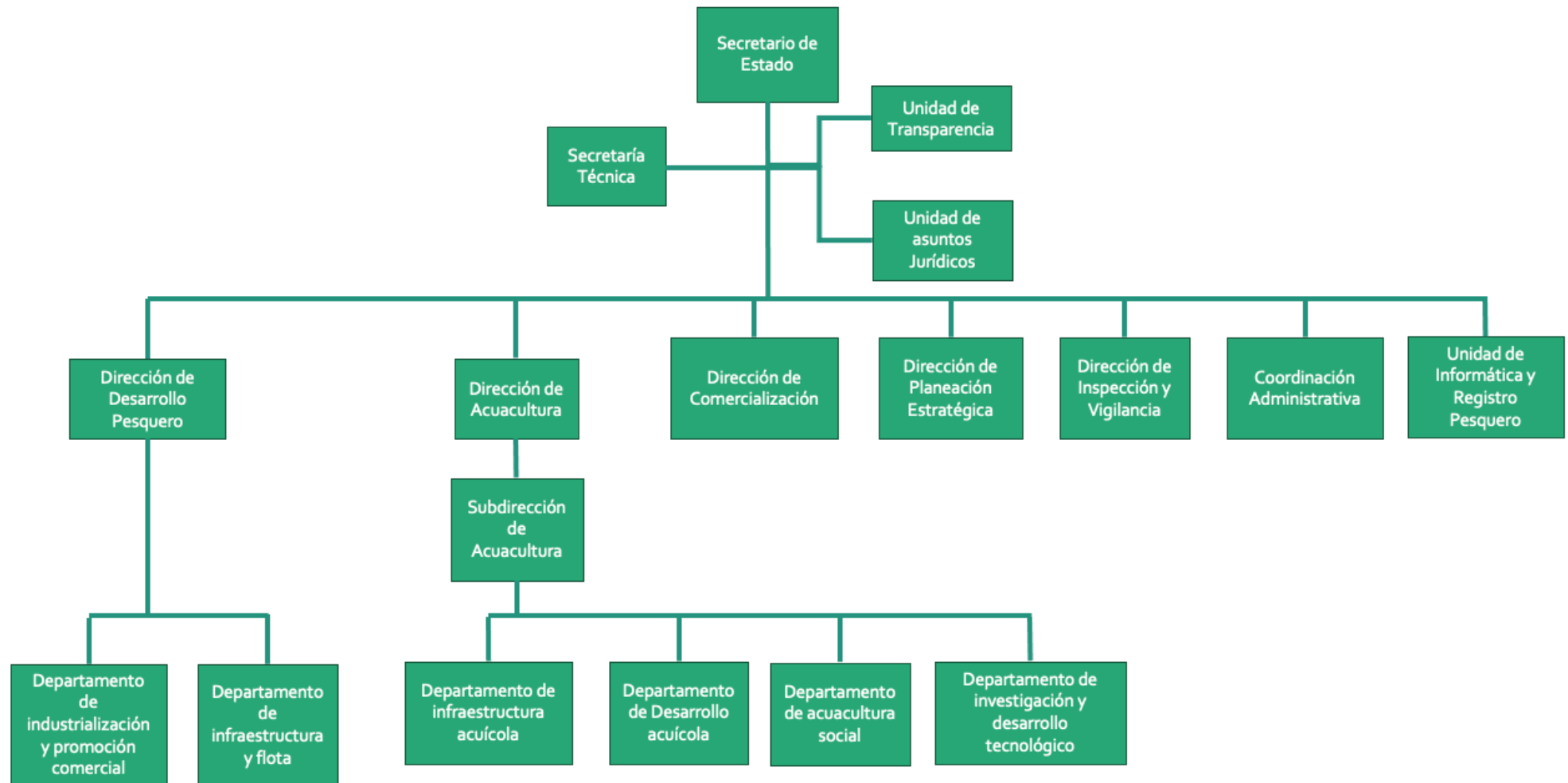
⁷ Poder Legislativo del Estado de Campeche. (2021). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche*.

- VIII. *Promover la acuicultura altamente tecnificada y fomentar la inversión nacional y extranjera en este tipo de actividad;*
- IX. *Promover, en coordinación con las autoridades y organismos competentes, la industrialización y la comercialización de los productos pesqueros y acuícolas del Estado, así como realizar los estudios y proyectos correspondientes, especialmente los referentes al abasto y distribución de esos productos entre la población de la entidad;*
- X. *Fomentar la inocuidad de los productos pesqueros y acuícolas para garantizar la salud de los consumidores;*
- XI. *Impulsar y apoyar las investigaciones científicas en materia pesquera y acuícola, en colaboración con las Instituciones de Educación Superior (IES) y Centros de Investigación (CI), así como promover nuevos proyectos de investigación sobre temas y/o productos estratégicos en el Estado y la transferencia de nuevas tecnologías a los productores del sector;*
- XII. *Coordinar con las instituciones de educación e investigación correspondientes, el establecimiento de Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico para fortalecer el sector pesquero y acuícola;*
- XIII. *Proponer programas alternativos a la operación de la flota, industria e infraestructura pesquera en general de la entidad, en busca de elevar la eficiencia y la productividad;*
- XIV. *Fomentar sitios de desembarque con apego a las normas nacionales en las materias de ordenamiento e inocuidad pesquera;*
- XV. *Diseñar y aplicar sistemas de información y elaborar las estadísticas del sector, así como coadyuvar con las autoridades federales para proporcionar la información que se requiera para la formulación de censos e inventarios sectoriales que permitan la regulación y ordenamiento de la actividad pesquera y acuícola;*
- XVI. *Promover ante las autoridades competentes, el establecimiento de instrumentos jurídicos y económicos, así como de estímulos fiscales y financieros, necesarios para la protección, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros con que cuenta la entidad; y*
- XVII. *Las demás atribuciones que le señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado*⁸.

Para el desarrollo de estas actividades, la SEPESCA cuenta con una estructura orgánica básica, desde el secretario, hasta los jefes de departamento, conformada de la siguiente manera:

⁸ *Idem*

Figura 1. Organigrama de la Secretaría de Pesca y Acuicultura.



Fuente: Manual de Organización de la Secretaría de Pesca y Acuicultura.

I.3 MARCO NORMATIVO DEL PP

I.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En las facultades del Congreso, establecidas en el artículo 73 se establece su atribución de expedir leyes en materia de acuacultura.

"Artículo 73. El Congreso tiene facultad:

(...)

XXIX-L. Para expedir leyes que establezcan la concurrencia del gobierno federal, de los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, en materia de pesca y acuacultura, así como la participación de los sectores social y privado"⁹.

I.3.2 Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables

Esta Ley federal es la encargada de regular, administrar y fomentar el aprovechamiento de los recursos tanto pesqueros como acuícolas, a través de los siguientes objetivos:

- I. *"Establecer y definir los principios para ordenar, fomentar y regular el manejo integral y el aprovechamiento sustentable de la pesca y la acuacultura, considerando los aspectos sociales, tecnológicos, productivos, biológicos y ambientales;*
- II. *Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los pescadores y acuicultores del país a través de los programas que se instrumenten para el sector pesquero y acuícola;*
- III. *Establecer las bases para la ordenación, conservación, la protección, la repoblación y el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas, así como la protección y rehabilitación de los ecosistemas en que se encuentran dichos recursos;*
- IV. *Fijar las normas básicas para planear y regular el aprovechamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, en medios o ambientes seleccionados, controlados, naturales, acondicionados o artificiales, ya sea que realicen el ciclo biológico parcial o completo, en aguas marinas, continentales o salobres, así como en terrenos del dominio público o de propiedad privada;*
- V. *Procurar el derecho al acceso, uso y disfrute preferente de los recursos pesqueros y acuícolas de las comunidades y pueblos indígenas, en los términos de la presente Ley, de los lugares que ocupen y habiten;*
- VI. *Establecer las bases y los mecanismos de coordinación entre las autoridades de la Federación, las entidades federativas y los municipios, para el mejor cumplimiento del objeto de esta Ley;*

⁹ H. Congreso de la Unión. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Evaluación de Procesos

- VII. *Determinar y establecer las bases para la creación, operación y funcionamiento de mecanismos de participación de los productores dedicados a las actividades pesqueras y acuícolas;*
- VIII. *Apoyar y facilitar la investigación científica y tecnológica en materia de acuicultura y pesca;*
- IX. *Establecer el régimen de concesiones y permisos para la realización de actividades de pesca y acuicultura;*
- X. *Establecer las bases para el desarrollo e implementación de medidas de sanidad de recursos pesqueros y acuícolas;*
- XI. *Establecer las bases para la certificación de la sanidad, inocuidad y calidad de los productos pesqueros y acuícolas, desde su obtención o captura y hasta su procesamiento primario, de las actividades relacionadas con éstos y de los establecimientos e instalaciones en los que se produzcan o conserven;*
- XII. *Establecer el Sistema Nacional de Información de Pesca y Acuicultura y el Registro Nacional de Pesca y Acuicultura;*
- XIII. *Establecer las bases para la realización de acciones de inspección y vigilancia en materia de pesca y acuicultura, así como los mecanismos de coordinación con las autoridades competentes;*
- XIV. *Establecer las infracciones y sanciones correspondientes por incumplimiento o violación a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas oficiales mexicanas que deriven de la misma, y*
- XV. *Proponer mecanismos para garantizar que la pesca y la acuicultura se orienten a la producción de alimentos”¹⁰*

I.3.4 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche

El artículo 33 de este ordenamiento establece las funciones de la SEPESCA, mismas que se enlistan a continuación:

- I. *“Formular, supervisar, controlar y evaluar la política pesquera y acuícola, así como los programas de desarrollo pesquero y acuícola en el Estado, con apego a las leyes, reglamentos y acuerdos en vigor;*
- II. *Fomentar y organizar actividades pesqueras y acuícolas, así como procurar la coordinación de acciones y programas con los gobiernos federal y municipales, y la concertación con los sectores social y privado;*
- III. *Proponer proyectos de coordinación y promover la regulación y simplificación administrativa de la actividad para el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros, con los sectores social y privado y con las autoridades federales competentes;*

¹⁰ H. Congreso de la Unión. (2018). *Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables*.

Evaluación de Procesos

- IV. *Formular y proponer a la Secretaría de Planeación de la administración pública estatal los programas de inversión dirigidos al desarrollo pesquero y acuícola, mismos que podrá ejecutar con la participación de los tres órdenes de gobierno y de los sectores social y privado;*
- V. *Coadyuvar con las autoridades federales en la vigilancia y el cumplimiento de la legislación y programas en la materia y en su caso, imponer las sanciones que procedan, dentro del ámbito de su competencia legal;*
- VI. *Promover y ejecutar programas de capacitación y organización de los productores y promover la asociación entre los diferentes sectores, de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes;*
- VII. *Estudiar, promover y ejecutar, en coordinación con la Secretaría de Planeación de la administración pública estatal, proyectos de acuicultura en beneficio del desarrollo integral de los sectores social y privado; y coordinarse con los HH. Ayuntamientos a fin de propiciar la inversión municipal en el ramo de la pesca y acuicultura;*
- VIII. *Promover la acuicultura altamente tecnificada y fomentar la inversión nacional y extranjera en este tipo de actividad;*
- IX. *Promover, en coordinación con las autoridades y organismos competentes, la industrialización y la comercialización de los productos pesqueros y acuícolas del Estado, así como realizar los estudios y proyectos correspondientes, especialmente los referentes al abasto y distribución de esos productos entre la población de la entidad;*
- X. *Fomentar la inocuidad de los productos pesqueros y acuícolas para garantizar la salud de los consumidores;*
- XI. *Impulsar y apoyar las investigaciones científicas en materia pesquera y acuícola, en colaboración con las Instituciones de Educación Superior (IES) y Centros de Investigación (CI), así como promover nuevos proyectos de investigación sobre temas y/o productos estratégicos en el Estado y la transferencia de nuevas tecnologías a los productores del sector;*
- XII. *Coordinar con las instituciones de educación e investigación correspondientes, el establecimiento de Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico para fortalecer el sector pesquero y acuícola;*
- XIII. *Proponer programas alternativos a la operación de la flota, industria e infraestructura pesquera en general de la entidad, en busca de elevar la eficiencia y la productividad;*
- XIV. *Fomentar sitios de desembarque con apego a las normas nacionales en las materias de ordenamiento e inocuidad pesquera;*
- XV. *Diseñar y aplicar sistemas de información y elaborar las estadísticas del sector, así como coadyuvar con las autoridades federales para proporcionar la información que se requiera para la formulación de censos e inventarios sectoriales que permitan la regulación y ordenamiento de la actividad pesquera y acuícola;*

- XVI. *Promover ante las autoridades competentes, el establecimiento de instrumentos jurídicos y económicos, así como de estímulos fiscales y financieros, necesarios para la protección, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros con que cuenta la entidad; y*
- XVII. *Las demás atribuciones que le señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado*¹¹.

I.3.5 Ley de Pesca y Acuicultura Sustentables del Estado de Campeche

En lo relativo al fomento de la actividad pesquera y acuícola, esta Ley establece en su Título Cuarto establece las acciones que llevará a cabo la SEPESCA para tal fin, entre las que destacan:

- I. *"Coadyuvará con las instituciones dedicadas a la investigación en reproducción, genética, nutrición, sanidad y extensionismo, entre otros, para apoyar a las personas y organizaciones que se dediquen a esas actividades;*
- II. *Asesorará a los acuicultores para que el cultivo y explotación de la flora y fauna acuática, se realicen de acuerdo con las prácticas que las investigaciones científicas y tecnológicas aconsejen; así como en materia de construcción de infraestructura, adquisición y operación de plantas de conservación y transformación industrial, insumos, artes y equipos de cultivo y demás bienes que requiera el desarrollo de la actividad acuícola;*
- III. *Fomentará, promoverá y realizará acciones tendientes a:*
 - *a. Formular y ejecutar de programas estatales de apoyo financiero para el desarrollo de la pesca y la acuicultura, que incluyan, entre otros aspectos, la producción de especies comestibles y ornamentales de agua dulce, estuarinas y marinas, la reconversión productiva, la transferencia tecnológica y la importación de tecnologías de ciclo completo probadas y amigables con el ambiente;*
 - *b. Apoyar en la construcción de parques de acuicultura, así como de unidades de producción, centros acuícolas y laboratorios dedicados a la producción de organismos destinados al ornato, al cultivo y repoblación de las especies de la flora y fauna acuática;*
 - *c. Apoyar la construcción, mejora y equipamiento de embarcaciones y de artes de pesca selectiva y ambientalmente seguras, mediante la ejecución de programas de sustitución y modernización de las mismas;*
 - *d. Coadyuvar con las autoridades competentes en la construcción de infraestructura portuaria pesquera, así como en el mejoramiento de la infraestructura existente;*
 - *e. Colaborar con las instituciones dedicadas a la investigación científica y tecnológica en pesca y acuicultura;*

¹¹ Poder Legislativo del Estado de Campeche. (2021). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche*.

- *f. Formular y ejecutar los programas estatales de fomento y difusión de la acuacultura, de la maricultura, de la comercialización y consumo de productos pesqueros y acuícolas, tendientes a dar valor agregado a los productos generados por la pesca y la acuacultura;*
 - *g. Organizar económicamente a los productores y demás agentes relacionados con el sector, a través de mecanismos de comunicación, concertación y planeación;*
 - *h. Contribuir, en el ámbito de su competencia, en la realización de obras de rehabilitación ambiental en sistemas lagunarios costeros con la participación de las autoridades competentes;*
 - *i. Promover, ante las instancias competentes, la aplicación de estímulos fiscales, económicos y de apoyo financiero necesarios para el desarrollo productivo y competitivo de la pesca y la acuacultura;*
 - *Impulsar acciones para la formación de capital humano que se vincule con organizaciones de productores que participen en las cadenas productivas acuícolas y pesqueras, incluyendo a las instituciones educativas afines a esta actividad;*
 - *k. Favorecer la creación de figuras organizativas para la promoción comercial de los productos pesqueros y acuícolas en los mercados nacional e internacional;*
 - *l. Proporcionar asistencia técnica y capacitación a los grupos sociales organizados a fin de determinar el sistema de cultivo que mejor se adapte a sus localidades y necesidades, así como el tipo de actividad acuícola que les procure mayor bienestar; y*
 - *m. Establecer acciones conjuntas para el fortalecimiento de las redes de valor, en coordinación con los diversos comités sistema-producto acuícolas y pesqueros.*
- IV. *Podrá enajenar los productos obtenidos de la reproducción de especies generadas en los centros acuícolas que le estén destinados de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Hacienda del Estado de Campeche; y*
- V. *Promover el ordenamiento de la pesca y acuacultura e instrumentar servicios de investigación y adaptación al cambio tecnológico.*
- VI. *Observar, en los convenios, acuerdos o programas que realice, la normatividad federal que le sean aplicables;*
- VII. *Otorgar los permisos para las actividades de pesca y acuacultura, así como las demás autorizaciones previstos en los incisos a) y b) del artículo 8 de esta ley, previo el pago de los derechos correspondientes, revalidarlos y, en su caso, revocarlos*
- VIII. *Expedir las guías de tránsito para transportar los productos pesqueros o acuícolas que se obtengan de las aguas dulces continentales, previo el cumplimiento de los trámites que para el transporte de bienes*

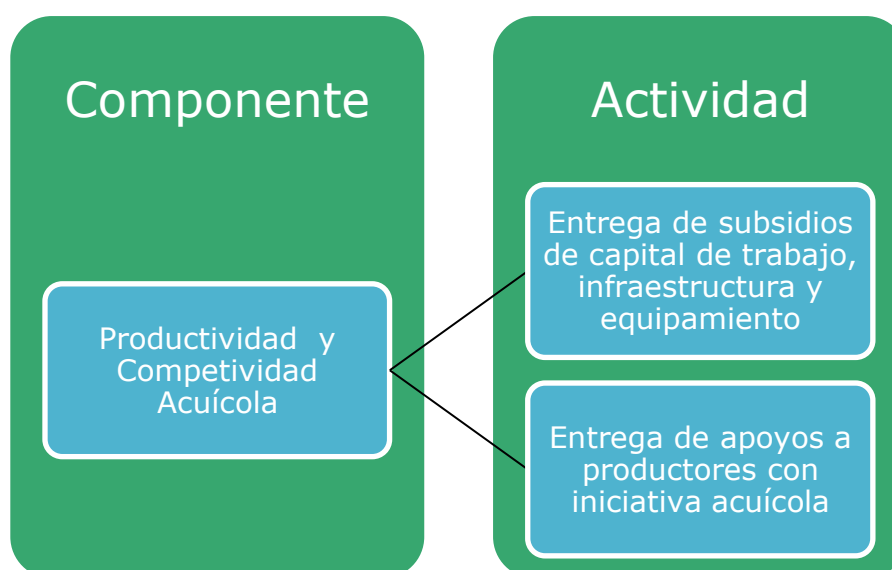
percederos establezca la COPRISCAM y, en su caso, el Comité de Sanidad e Inocuidad Acuícola y Pesquera”¹².

I.4. OPERACIÓN DEL Pp

La operación del Pp se fundamenta en las Reglas de Operación del “**Programa de Acuicultura**” en su componente denominado **Productividad y Competitividad Acuícola**, en sus Actividades a) Entrega de subsidios de capital de trabajo infraestructura y equipamiento y b) entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

El objetivo del Pp *“es impulsar y fortalecer una acuicultura sustentable en el Estado, integrar a los productores acuícolas mediante un esquema organizativo para el incremento de su productividad que generen empleos, con base en el desarrollo integral sostenible y competitivo”.*

Figura 2. Componentes y Actividades del Pp.

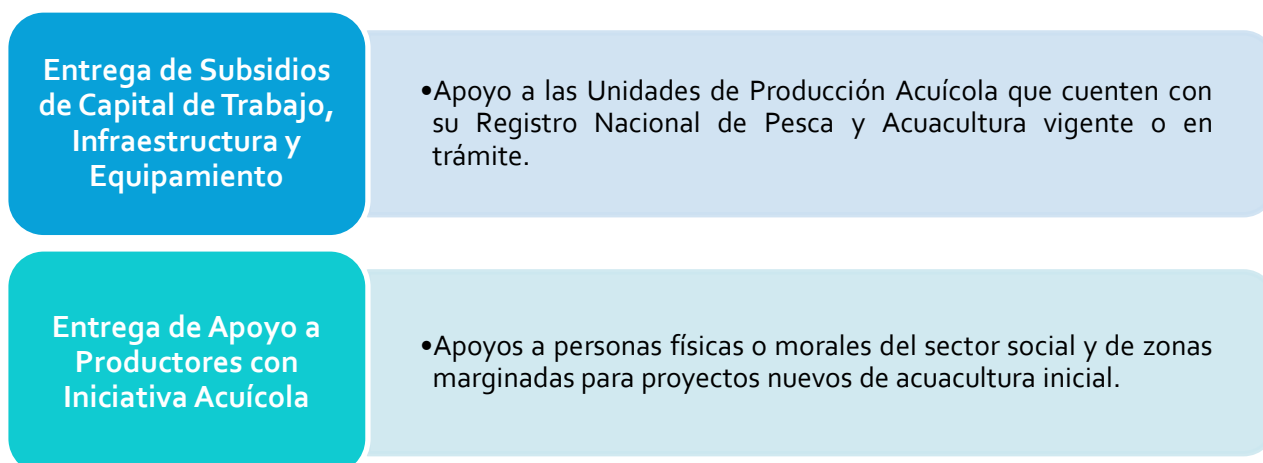


Fuente: Reglas de Operación del programa de acuicultura en su componente de productividad y competitividad acuícola.

Asimismo, el objetivo específico del Componente y Actividades, descritos en la figura anterior, es que las Unidades de Producción Acuícolas existentes y de nueva creación, ayuden e incrementen la productividad acuícola en un marco de sustentabilidad, mediante el otorgamiento de insumos (Crías y Alimento), y/o infraestructura y equipos acuícolas.

¹² Poder Legislativo del Estado de Campeche. (2015). *Ley de Pesca y Acuicultura Sustentables del Estado de Campeche*.

Figura 3. Actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola.



Fuente: Reglas de Operación del programa de acuicultura en su componente de productividad y competitividad acuícola.

Cada una de las actividades se detalla a continuación.

I.4.1. Entrega de Subsidios de Capital de trabajo, Infraestructura y Equipamiento.

Esta actividad se divide en tres apoyos:

Tabla 4. Apoyos Actividad Entrega de Subsidios de Capital de trabajo, Infraestructura y Equipamiento.

Apoyo	Características
I. Crías de tilapia y especies nativas, así como crías y/o reproductores de peces de ornato.	I. Hasta los \$ 35,000.00 (Son: treinta y cinco mil pesos 00/100 M.N.)
II. Alimento para engorda de tilapia, peces de ornato y especies nativas.	II. Hasta los \$ 55,000.00 (Son: cincuenta y cinco mil pesos 00/100 M.N.) por Unidad de Producción Acuícola.
III. Infraestructura y equipamiento	III. Hasta los \$ 60,000.00 (Son: Sesenta mil pesos 00/100M.N:) <ul style="list-style-type: none"> • Bombas de agua sumergibles. • Bombas de agua centrifugas. • Bomba con trampa de sólidos. • Blowers o aireadores. • Tinajas circulares. • Jaulas.

Apoyo	Características
	<ul style="list-style-type: none"> • Geomembranas para tinas o estanquerías. • Medidor de parámetros (kit, oxímetro) • Rehabilitación de Estanquerías, tinas y/o jaulas. • Generadores eléctricos • Rehabilitación de Sub-estaciones eléctricas. • Refacciones de equipos eléctricos. • Medidores de flujo para entrada y salida de agua. • Malla antipajaros.

Fuente: Reglas de Operación del programa de acuicultura en su componente de productividad y competitividad acuícola.

Respecto a los requisitos para acceder a este subsidio, con base en la información contenida en las Reglas de Operación, se identificó que son los siguientes:

Requisitos Específicos:

- a) Cuando menos 3 cotizaciones emitidas por personas registradas ante la SHCP, que amparen el monto solicitado con el IVA desglosa en su caso.

Requisitos Adicionales:

- a) Para el caso de incentivos que rebasen los \$30,000.00 (Treinta mil pesos 00/100 M.N.), el beneficiario deberá presentar la Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales Vigente (32 D positivo), y de Cumplimiento en Materia de Seguridad Social en caso de tener trabajadores (Vigente, no mayor a 30 días naturales).
- b) En caso de que el Comité de Programas de la SEPESCA autorice entregarle los recursos directamente al Productor, este deberá presentar por lo menos 3 cotizaciones originales, firmadas a nombre del solicitante de distinto proveedor, legalmente registradas ante la SHCP.

I.4.2. Entrega de Apoyo A Productores con Iniciativa Acuícola.

Para esta Actividad, los apoyos que se establece en las Reglas de Operación son:

Tabla 5. Apoyos Actividad Entrega de Apoyo A Productores con Iniciativa Acuícola.

Apoyo	Características
I. Crías de tilapia y especies nativas.	I. Hasta los \$ 15,000.00 (Son: quince mil pesos 00/100 M.N.).
II. Alimento para engorda de tilapia y especies nativas;	II. Hasta los \$ 45,000.00 (Son: cuarenta y cinco mil pesos 00/100 M.N.) por Unidad de Producción Acuícola nueva.
III. Infraestructura y equipamiento	III. Hasta los \$ 50,000.00 (Son: Cincuenta mil pesos 00/100M.N:) <ul style="list-style-type: none"> • Bombas de agua sumergibles. • Bombas de agua centrifugas. • Bomba con trampa de sólidos. • Blowers o aireadores. • Tinajas circulares. • Jaulas. • Geomembranas para tinajas o estanquerías. • Medidor de parámetros (kit, oxímetro) • Rehabilitación de Estanquerías, tinajas y/o jaulas. • Generadores eléctricos • Rehabilitación de Sub-estaciones eléctricas. • Refacciones de equipos eléctricos. • Medidores de flujo para entrada y salida de agua. • Malla antipajaros.

Fuente: Reglas de Operación del programa de acuicultura en su componente de productividad y competitividad acuícola.

Requisitos Específicos:

- a) Cuando menos 3 cotizaciones emitidas por personas registradas ante la SHCP, que amparen el monto solicitado con el IVA desglosa en su caso.

Requisitos Adicionales:

- a) La Documentación para acreditar la Propiedad o Posesión Legal del Predio o bien inmueble, cuando así lo amerite el proyecto, será como sigue:

Para los productores según sea el caso que le aplique:

- I. Título de propiedad debidamente inscrito en el registro público que corresponda o en trámite de inscripción,
- II. Certificado parcelario inscrito en el Registro Agrario Nacional;
- III. Certificado de derechos agrarios, avalado por la Asamblea del Ejido. Presenta copia del acta correspondiente;
- IV. Contrato de arrendamiento;
- V. Contrato de comodato;
- VI. Contrato de usufructo;
- VII. Contrato de donación;
- VIII. Contrato de aparcería;
- IX. Contrato de permuta;
- X. Adjudicación por herencia, constancia notarial o de juicio testamentario.

I.4.3. Recursos asignados al Programa de Acuicultura

Del total de los recursos asignados al programa, el 5 por ciento debe ser destinado a gastos de operación de:

- Capacitación.
- Supervisión (salida a campo).
- Gastos de operación.
- Tecnologías de la información.
- Mobiliario.
- Equipo de oficina.

Evaluación de Procesos

Asimismo, los gastos del programa no deberán destinarse a la adquisición de vehículos, bienes inmuebles o compromisos laborales.

I.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PP

Misión

Ser una dependencia que apoye a los productores mediante el impulso a sus proyectos productivos, para incrementar la rentabilidad y competitividad de los sectores pesquero y acuícola procurando siempre el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Visión

Posicionar al estado de Campeche como uno de los principales productores de pescados y mariscos a nivel nacional y que los productos de la pesca y la acuicultura sean reconocidos y diferenciados en el mercado local, nacional e internacional por su alta calidad, para beneficio de los productores de nuestra entidad.

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Integridad
- Lealtad
- Actitud de servicio

Matriz de Indicadores para Resultados

Desde la perspectiva de la planeación y programación en el marco del Presupuesto Basado en Resultados, el estado de Campeche ha definido una MIR en donde se monitorean los avances de los objetivos y metas establecidos para el Pp Fo26, en el ejercicio fiscal 2020 que se evalúa.

A continuación, se presenta el Resumen Narrativo de la MIR para el ejercicio fiscal 2020.

Tabla 6. Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020.

Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020			
Fin		F2599	Contribuir a un Sector Acuícola competitivo.
Propósito		P2600	El Sector Acuícola incrementa su rentabilidad.
Componente		Actividad	
C2601	Productividad y competitividad acuícola fomentada.	C2601.A3864	Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.
		C2601.A3867	Entrega de apoyo a productores con iniciativa acuícola.
		C2601.A3996	Asistencia Técnica en unidades de producción Acuícola.
C2602	Infraestructura y equipamiento acuícola fortalecidos.	C2602.A2609	Estudios y proyectos para impulso y desarrollo de la actividad acuícola.
		C2602.A3868	Eficiencia energética Acuícola.
C2603	Especialización de los sistemas de producción promovida.	C2603.A2611	Capacitación y asesoramiento en los procesos de producción.
		C2603.A3865	Fomentar la sanidad e inocuidad de los Productos Acuícolas.
C2605	Actividades de planeación estratégica y de administración de procesos del área de Pesca y Acuicultura realizadas.	C2605.A2613	Acciones de concertación interinstitucional a través de la revisión y elaboración de instrumentos jurídicos para el área de Acuicultura.
		C2605.A2615	Gestión, seguimiento y control de los recursos materiales, financieros y humanos para el área de acuicultura.
C3652	Sostenibilidad acuícola impulsada.	C3652.A3866	Promover el ordenamiento y la vigilancia al cumplimiento Normativo acuícola.

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Pp Fo26, 2020.

A partir de la MIR del Pp Fo26 se hace una revisión de la Lógica Vertical que permita asegurar el logro de los distintos niveles de objetivos de este instrumento de planeación estratégica. El análisis se presenta por Componente, es decir, por cada bien y servicio que produce el Pp y que se entrega a la población objetivo o área de enfoque objetivo:

- C2601 Productividad y competitividad acuícola fomentada.** este Componente está redactado como un resultado logrado ya que se expresa como un verbo en participio pasado “fomentada”, así mismo, es un servicio que proporciona el Pp, también se identificó que es necesario para la producción del Propósito, debido a que la productividad y competitividad implican incremento de la rentabilidad.

- En cuanto a sus Actividades relacionadas, se identificaron tres, las cuales se enfocan en la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento; entrega de apoyo a productores con iniciativa acuícola y en la asistencia técnica en unidades de producción Acuícola, por lo que las Actividades contribuyen a la generación de su Componente respectivo y además están especificadas de manera clara y se encuentran ordenadas de forma cronológica.
- **C2602 Infraestructura y equipamiento acuícola fortalecidos.** resultado logrado, en cuanto a la contribución al Propósito, se observa esta característica ya que el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento acuícola puede influir positivamente en el incremento de la rentabilidad del sector.
 - Cuenta con dos Actividades que se refieren a temas de estudios y proyectos para impulso y desarrollo de la actividad acuícola y de eficiencia energética acuícola, la primera de ellas se reconoce como importante para el fortalecimiento de los equipos y de la infraestructura acuícola, por otro lado, la segunda no está claramente redactada, ya que no explica la acción específica relativa a la eficiencia energética por lo que no es clara la contribución al logro de Componente.
- **C2603 Especialización de los sistemas de producción promovida.** Se identificó que este Componente está redactado como resultado logrado, debido a que hace referencia a especialización de sistemas de producción "*promovida*", por otro lado, se identificó que este Componente es un servicio que entrega el Pp. En cuanto a su relación con el nivel Propósito, se considera que la integración a la especialización de los sistemas de producción contribuye a incrementar de la rentabilidad del sector acuícola.
 - Este Componente cuenta con dos Actividades, referentes a capacitación y asesoramiento en los procesos de producción y a fomentar la sanidad e inocuidad de los Productos Acuícolas. A partir de su redacción se identifica que no existe ambigüedad en su redacción, y que ambas son necesarias para el Componente ya que contribuyen al aumento de la rentabilidad del sector acuícola, además están definidas de manera clara. No obstante, éstas no están relacionadas entre sí por lo que no requieren estar ordenadas de manera cronológica.
- **C2605 Actividades de planeación estratégica y de administración de procesos del área de Pesca y Acuicultura realizadas.** este Componente no está redactado como resultado logrado ya que hace referencia a una serie de acciones, sin embargo, es clara la contribución al nivel Propósito, es decir, de acuerdo con su redacción, se puede identificar cómo las Actividades de planeación estratégica y de administración de procesos del área de Pesca y Acuicultura contribuyen a la rentabilidad del sector.
 - Cuenta con dos Actividades relacionadas con acciones de concertación interinstitucional a través de la revisión y elaboración de instrumentos jurídicos para el área de Acuicultura y gestión, seguimiento y control de los recursos materiales,

financieros y humanos para el área de acuicultura, por lo que se considera que contribuyen a la generación de su Componente claramente, sin embargo la primera de las Actividades hace referencia a una serie de acciones y no a una sola Actividad, además no se identificó que las Actividades estén ordenadas en orden cronológico.

- **C3652 Sostenibilidad acuícola impulsada.** este Componente está redactado como un resultado logrado ya que se expresa como un verbo en participio pasado “impulsada”, asimismo, es un servicio que proporciona el Pp, también y se identificó que es necesario para la producción del Propósito, debido a que impulsar la sostenibilidad acuícola traen consigo el incremento de la rentabilidad de este sector.
 - En cuanto a sus Actividades relacionadas, se identificó una, la cual se enfoca en promover el ordenamiento y la vigilancia al cumplimiento normativo acuícola, sin embargo, no se identificó que la Actividad contribuya a la generación de su Componente respectivo, aunque está especificadas de manera clara y al ser una única Actividad del Componente no es necesaria que esta ordenada de forma cronológica.

Es importante destacar que, para la mayoría de los casos, las actividades resultan relevantes para el logro de cada uno de los Componentes.

A nivel Propósito, este se define como ***“El Sector Acuícola incrementa su rentabilidad”***. Esto se podrá observar a partir de las actividades y los consecuentes Componentes, que se apoyó al cumplimiento del objetivo de ***incrementar su rentabilidad***.

Adicionalmente, en el análisis del nivel Propósito, se identificó que está claramente redactado, puesto que es claro el objetivo que pretende alcanzar, asimismo, se define como una situación alcanzada, por otro lado, se puede observar que este atiende un problema público y relevante que se define como ***“El Sector Acuícola disminuye su rentabilidad”***, a partir de la definición, se logra identificar un “área de enfoque objetivo” que se puede definir como ***“el Sector Acuícola”***, sin embargo, por un lado, no se cuantifica o dimensiona esta área de enfoque y por el otro, esta definición es inconsistente con lo establecido en las Reglas de Operación del ***“Programa de Acuicultura”*** en su componente denominado ***Productividad y Competitividad Acuícola***, ya que se hace referencia a una población objetivo definida como:

- I. ***Las Unidades de Producción Acuícolas (UPA´s) que cuenten con su Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA) vigente y en trámite (...)***
- II. ***Las personas físicas o morales de sector social y de zonas marginadas para proyectos de acuicultura inicial (...)***.

Abundando en la materia, es preciso señalar la importancia de que el Pp define de manera precisa la población o área de enfoque potencial y objetivo y utilizarla tanto en los instrumentos de planeación como normativos, lo que permita una adecuada focalización del Pp, así como una estrategia de cobertura.

Finalmente, el nivel Fin, que hace referencia a ***“Contribuir a un Sector Acuícola competitivo”*** se encuentra claramente especificado y como se mencionará con profundidad más adelante, presenta una adecuada

Evaluación de Procesos

alineación tanto con el *Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2019-2021*, como con el *Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016 – 2021 del Estado de Campeche*. Por otro lado, de acuerdo con la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, establecen que éste debe contener: a) "el qué" (*contribuir a un objetivo superior*); b) "mediante/a través de" y c) "el cómo", (*la solución del problema*). Con base en estas premisas se identificó que en la definición del Fin no se establece el mediante y el cómo se contribuirá al objetivo superior al que se encuentra alineado.

I.5. IDENTIFICACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA

La SEPESCA del Estado de Campeche realizó un Foro-Taller de Planeación del Programa Sectorial, donde los tres niveles de gobierno de institucionales, académicas y de investigación, recabaron información acerca de la problemática y las propuestas de trabajo para el periodo 2016-2021 en los temas de Investigación, Desarrollo e Innovación para la Acuicultura, Marco Normativo, y Participación Social en el Desarrollo Sustentable, dando como resultado lo siguiente:¹³

Problemática existente del Sector Acuícola:

- *Capital de Trabajo: El principal problema de los productores rurales es la falta de recursos para cubrir las necesidades de capital de trabajo que les permita iniciar o llegar al término del ciclo de cultivo. Debido a la falta de alguna institución que les otorgue apoyo o financiamiento para capital de trabajo, esperan cada año los apoyos gubernamentales a fondo perdido.*
- *Cuota eléctrica: Debido a que la acuicultura es considerada una actividad industrial, las altas tarifas de la energía eléctrica provocan serios problemas en el transcurso del cultivo en los productores acuícolas rurales.*
- *Desorganización: La mala organización de los productores les impide la adquisición de insumos acuícolas mediante compras consolidadas y la consolidación de ventas por volumen.*
- *Escasa Vinculación: La escasa vinculación entre el sector académico y productivo impiden hallar soluciones más adecuadas a las necesidades tecnológicas, o no existe un seguimiento adecuado del conocimiento generado por los centros de investigación.*

Las propuestas realizadas por los asistentes fueron las siguientes:

- *Contar con instituciones financieras para créditos.*
- *Gestionar la homologación de las tarifas eléctrica de la actividad acuícola con la agrícola.*
- *Que SEMARNAT sea más accesible y permita el uso de ríos para el cultivo comercial de tilapia en jaulas.*
- *Reducir los costos de los análisis de calidad de agua solicitados por CONAGUA*
- *Contar con proveedores de crías de buena calidad • Impulsar el valor agregado.*

El Pp Fo26 está enfocado a las necesidades que tengan los productores y unidades de producción acuícolas, de contar con asistencia técnica, incremento de rentabilidad, productividad y competitividad, subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.

De acuerdo con la MIR, la necesidad que el Pp Fo26 está enfocado a atender es:

¹³ Gobierno del Estado de Campeche. Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016-2021.

"El Sector Acuícola disminuye su rentabilidad"¹⁴.

Este enfoque del Pp Fo26 permite que las unidades de producción, así como los productores puedan acceder a:

*"impulsar y fortalecer una acuicultura sustentable en el Estado, integrar a los productores acuícolas mediante un esquema organizativo para el incremento de su productividad que generen empleos, con base en el desarrollo integral sostenible y competitivo."*¹⁵.

La definición del problema no permite, de manera concreta, establecer el problema público que el Pp pretende atender, así como no focaliza adecuadamente los esfuerzos del Pp hacia una población objetivo que pueda cuantificarse y se alíe con lo establecido con la Metodología del Marco Lógico, como se muestra en la siguiente ilustración:

Figura 4. Características de la definición del problema del Pp Fo26.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en la definición del problema, aunque, expresa la necesidad que busca atender el Pp y que se refiere a la disminución de la rentabilidad, se especifica un área de enfoque como "Sector Acuícola", sin embargo esta definición es inconsistente a lo establecido en las Reglas de Operación del "**Programa de Acuicultura**" en su componente denominado **Productividad y Competitividad Acuícola**, ya

¹⁴ SEPESCA. (). Acuerdo por el que se expiden las Reglas De Operación del Programa de Acuicultura en su Componente Productividad y Competitividad Acuícola Fomentada de la Secretaría de Pesca Y Acuicultura de la Administración Pública Estatal, para el Ejercicio Fiscal 2020.

¹⁵ Poder Ejecutivo del Estado de Campeche. (2020). Quinto Informe de Gobierno.

Evaluación de Procesos

que se hace referencia a una población objetivo definida como ***"las Unidades de Producción Acuícolas (UPA's) en el Estado de Campeche, físicas o morales, el Sector social que quiera incursionar en la actividad acuícola"***.

Con base en lo anterior y en la naturaleza del Pp que entrega apoyos directos para el fomento de actividades acuícolas, se recomienda que este defina una *población potencial y objetivo*, misma que sea consistente entre los distintos instrumentos de planeación y normativos (ROP).

I.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN/ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

Para cumplir con sus objetivos, el programa define en las Reglas de Operación del "**Programa de Acuicultura**" en su componente denominado **Productividad y Competitividad Acuícola** una población objetivo definida como:

Tabla 7. Definición de la población potencial y objetivo del Pp Fo26.

Población potencial	
•No Disponible.	
Población objetivo	
•Las Unidades de Producción Acuícolas (UPA's) en el Estado de Campeche, físicas o morales, el Sector social que quiera incursionar en la actividad acuícola.	

Fuente: Reglas de Operación del "Programa de Acuicultura"

Sin embargo, no fue posible identificar la cuantificación la población objetivo en algunos de los documentos de planeación estratégica del Pp.

I.7. ALINEACIÓN DEL PROGRAMA

En la alineación del Pp Foz6 se definieron objetivos y estrategias en el Programa Sectorial de Pesca Acuicultura, donde se identificó la alineación con el Plan Estatal de Desarrollo. Así mismo, se alinea a los ODS donde se encuentra alineado al Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos como se ilustra en las siguientes tablas:

Tabla 8. Alineación del Pp Foz6 con el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021.

Objetivo Especifico	
2.3. DESARROLLO PESQUERO Y ACUÍCOLA. Mejorar el nivel de vida de los productores del sector pesquero y acuícola mediante el ordenamiento y manejo integral de la producción en la pesca ribereña y de altura, así como de la acuicultura, aprovechando los recursos biológicos de manera sustentable y obteniendo el máximo beneficio para la sociedad.	
Estrategia	Líneas de acción
2.3.2. Promover el desarrollo de la acuicultura como una actividad competitiva, sostenible y generadora de empleos de calidad	2.3.2.1. Promover la formulación e implementación del programa de ordenamiento acuícola.
	2.3.2.2. Promover el uso eficiente de la infraestructura acuícola existente y mejora de los sistemas de producción con enfoque de sostenibilidad.
	2.3.2.3. Promover la implementación de innovaciones de productos, procesos, organización y mercado.
	2.3.2.4. Promover la creación de programas de apoyo y esquemas de financiamiento para la producción y la comercialización sostenible de productos acuícolas.
	2.3.2.5. Impulsar los proyectos productivos con enfoque de sostenibilidad para el incremento de la capacidad de producción de la acuicultura comercial y rural.

Fuente: Plan Estatal de Desarrollo 2019 – 2021.

A nivel sectorial, el programa Foz6 se encuentra al Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016-2021 de la siguiente manera:

Tabla 9. Alineación del Pp Foz6 con el Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016 – 2021.

Objetivo 1.	
Establecer a la actividad pesquera y acuícola como medios para un desarrollo económico y social, equitativo e incluyente.	
Estrategias	Líneas de acción
1.1. Identificar, promover y gestionar programas federales y estatales para el desarrollo de la pesca y acuicultura	1.1.1. Promover entre el sector los programas para modernización de la flota pesquera ribereña y de altura.
	1.1.2. Impulsar y fortalecer la pesca y la acuicultura en el Estado.
	1.1.3. Fomentar la certificación de plantas de proceso y centros de acopio.
1.2. Promover el desarrollo integral sostenible y competitivo del sector pesquero y acuícola.	1.2.1. Impartir cursos integrales a los productores y organizaciones en diversos temas técnicos, administrativos, financieros y empresariales.
1.3. Identificar áreas con vocación acuícola para el desarrollo de la actividad.	1.3.1. Promover la elaboración de un estudio de Zonificación estatal para el desarrollo de la acuicultura.
1.4. Promover esquemas de financiamiento para el sector pesquero y acuícola	1.4.1. Impulsar esquemas de financiamiento oportuno y adecuado a las características del sector.
Objetivo 2.	
Promover la generación de productos de alta calidad para incrementar la competitividad en el mercado nacional e internacional.	
Estrategias	Líneas de acción
2.1. Impulsar la modernización de la infraestructura pesquera y acuícola, para incrementar la calidad y diversificar la producción.	2.1.1. Diagnóstico de infraestructura y potencial productivo de las unidades de producción acuícolas y pesqueros existentes en el Estado.
	2.1.2. Impulsar la Construcción, rehabilitación y modernización centros de acopio, plantas de proceso y fábricas de hielo para su certificación de acuerdo a la normatividad.
2.2. Identificar y promover programas de comercialización de productos pesqueros y acuícolas para el mercado regional, nacional e internacional.	2.2.1. Gestionar los recursos para realizar los estudios que permitan identificar nuevos nichos de comercialización, regional, nacional e internacional para las especies de importancia pesquera y acuícola del Estado.

	<p>2.2.2. Realizar convenios y acciones con instituciones especializadas en comercialización, para el desarrollo de presentaciones y marcas que identifiquen los productos del Estado.</p> <p>2.2.3. Gestionar los recursos para la asistencia a eventos nacionales e internacionales para la difusión de los productos de la pesca y acuicultura del Estado.</p>
2.3. Fomentar el consumo de productos pesqueros y acuícolas en el Estado.	2.3.1. Fomentar y difundir el consumo de Productos Pesqueros y Acuícolas con la implementación de ferias, muestras gastronómicas en el Estado.
2.4. Fortalecer la calidad operativa de las unidades pesqueras y acuícolas.	2.4.1. Impulsar la certificación en buenas prácticas de manejo de las unidades pesqueras y acuícolas.
	2.4.2. Promover un programa de monitoreo que permita dar seguimiento a las unidades de producción para mantener la certificación de calidad sanitaria de los productos pesqueros y acuícolas del Estado.
	2.4.3. Gestionar el fortalecimiento de las instituciones locales afines al sector, para el establecimiento del laboratorio de sanidad e inocuidad
	2.4.4. Impulsar el fortalecimiento de la unidad de cuarentena Estatal.
Objetivo 3 Impulsar el desarrollo del sector pesquero y acuícola, procurando la conservación de los recursos naturales.	
Estrategias	Líneas de acción
3.1. Impulsar la actualización de los Ordenamientos Acuícola y Pesquero, así como de los planes de manejo pesqueros pertinentes	3.1.1. Promover el reordenamiento pesquero y ordenamiento acuícola del Estado.
	3.1.2. Fomentar la formulación de los Planes de Manejo de las especies susceptibles a explotación.
	3.1.3. Fomentar la implementación de los planes de manejo existentes y su actualización
	3.1.4. Establecer convenios institucionales que faciliten la ordenación de la pesca (ribereña, deportiva y de altura) y de la acuicultura (aguas interiores y maricultura).
3.2. Promover y difundir las políticas públicas en el contexto de adaptación al	3.2.1. Apoyar a la difusión de los efectos del cambio climático en la pesca y acuicultura.

cambio climático, enfocadas a la pesca y la acuicultura.	
3.3. Promocionar en los productores primarios el uso racional del agua.	<p>3.3.1. Fomentar el cumplimiento de la legislación vigente aplicable en materia de conservación del agua.</p> <p>3.3.2. Promover la generación de proyectos acuícolas y pesqueros para el uso eficiente del agua.</p>
Objetivo 5.	
Emplear la investigación e innovación tecnológica como herramienta indispensable de atención a las necesidades para el desarrollo económico y productivo del Estado.	
Estrategias	Líneas de acción
5.1. Emplear los avances tecnológicos en materia de pesca y acuicultura para impulsar el desarrollo sustentable del sector.	5.1.1 Identificar las principales necesidades de innovación y desarrollo tecnológico en materia pesquera y acuícola.
	5.1.2 Establecer convenios de colaboración y apoyo entre centros educativos e investigación para la difusión e impartición de cursos de capacitación técnica, económica y de manejo empresarial.
	5.1.3 Identificar los paquetes tecnológicos de las especies factibles a las necesidades del sector acuícola y los esquemas de manejo pesquero
	5.1.4 Fomentar la validación y transferencia tecnológica para el incremento de la producción y mejorar los procesos de transformación.
	5.1.5 Promover la inversión en la innovación y desarrollo de tecnológico del sector pesquero y acuícola.
5.2. Gestionar la creación del Centro regional de innovación y desarrollo tecnológico para la pesca y la acuicultura.	5.2.1 Gestionar la creación de un Programa Estatal coordinado de Investigación e Innovación Pesquera y Acuícola acorde a las necesidades del sector.

Fuente: Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016 – 2021.

Con el logro del propósito relacionado al incremento de la rentabilidad del sector acuícola, se contribuirá a las metas de la ODS que se presenta a continuación:

Tabla 10. Alineación del Pp Foz6 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ODS	META DEL ODS
Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos	14.1 De aquí a 2025, prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes
	14.2 De aquí a 2020, gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de restablecer la salud y la productividad de los océanos.
	14.4 De aquí a 2020, reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y las prácticas pesqueras destructivas, y aplicar planes de gestión con fundamento científico a fin de restablecer las poblaciones de peces en el plazo más breve posible, al menos alcanzando niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible de acuerdo con sus características biológicas.
	14.a) Aumentar los conocimientos científicos, desarrollar la capacidad de investigación y transferir tecnología marina, teniendo en cuenta los Criterios y Directrices para la Transferencia de Tecnología Marina de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental, a fin de mejorar la salud de los océanos y potenciar la contribución de la biodiversidad marina al desarrollo de los países en desarrollo, en particular los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados.

Fuente: Sitio Web de las Naciones Unidas <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/oceans/>.

I.8. CONSIDERACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

El Pp ha sido sujeto a dos procesos previos de evaluación del desempeño. El primero de ellos en 2016 y más recientemente en 2019 en dónde se le realizó una evaluación de desempeño. De esta última, el evaluador externo propuso las siguientes recomendaciones para fortalecer la orientación a resultados del Pp:

Tabla 11. Recomendaciones al Pp en evaluaciones anteriores – Evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño (2019)
1. <i>Se recomienda elaborar o actualizar un padrón de beneficiarios sistematizado</i>
2. <i>Incluir otros componentes en las Reglas de Operación en los ejercicios subsecuentes</i>
3. <i>Documentar en reportes internos la información real, concreta y específica relativa a la población objetiva y beneficiarios.</i>
4. <i>Documentar en reportes internos la información real, concreta y específica relativa al logro de los indicadores.</i>

Fuente: Secretaría de la Contraloría 2019

Anteriormente, en 2017, el Pp fue sujeto de una evaluación de diseño de donde se desprendieron las siguientes recomendaciones:

Tabla 12. Recomendaciones al Pp en evaluaciones anteriores – Evaluación de diseño

Evaluación de diseño (2017)
1. <i>Se sugiere elaborar una convocatoria y unas ROP innovadoras con el uso de las tecnologías y de la página web de la dependencia.</i>
2. <i>Es necesario realizar cursos de capacitación a personal de apoyo técnico.</i>
3. <i>Elaborar mecanismos de elegibilidad y mecanismos de atención metodológicamente documentadas, estandarizadas y públicos</i>
4. <i>Ampliar la información contenida en el padrón de beneficiarios</i>
5. <i>Se sugiere ampliar la información de los medios de verificación y replantear algunas metas de la MIR</i>
6. <i>Se recomienda identificar los gastos de operación en controles internos</i>

Fuente: Portal de transparencia de la SEPESCA

Con base en la información publicada por la Secretaría de la Contraloría del Estado de Campeche y de la propia SEPESCA, el programa ha recibido recomendaciones importantes relativas a su operación y

Evaluación de Procesos

monitoreo, así como del diseño, aunque no se tiene evidencia de las acciones que ha llevado a cabo para atenderlas y de esta manera, mejorar su orientación al desempeño.

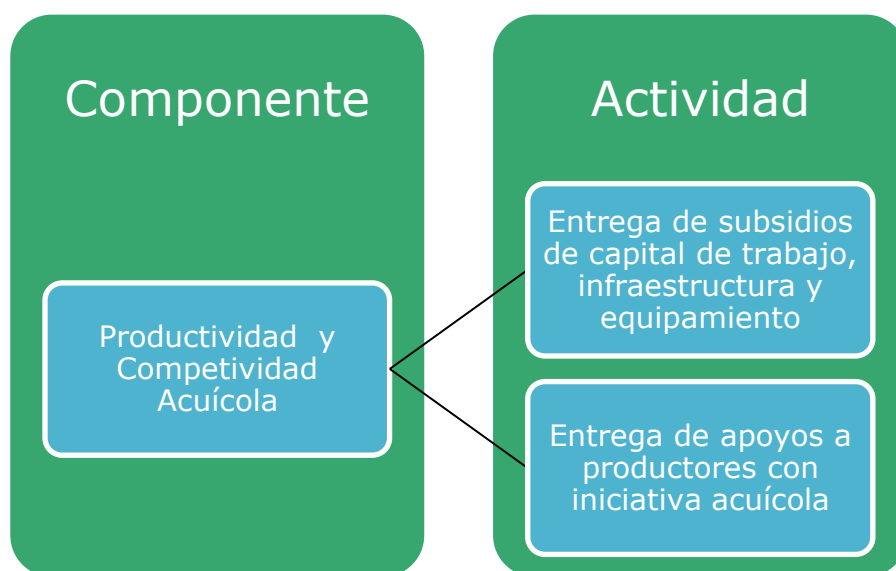
II. DIAGNÓSTICO INICIAL DE PROCESOS, SUBPROCESOS Y EN SU CASO, MACROPROCESOS

La SEPESCA, a través del Programa “Acuicultura” tiene como objetivo del Pp **“es impulsar y fortalecer una acuicultura sustentable en el Estado, integrar a los productores acuícolas mediante un esquema organizativo para el incremento de su productividad que generen empleos, con base en el desarrollo integral sostenible y competitivo”**, y lo busca lograr a través de dos actividades principales contenidas en su ROP: a) *Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento* y b) *entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*.

Como primer paso del diagnóstico en materia de procesos del Pp, se solicitó y realizó la búsqueda del Manual de Procedimientos del Pp, para lo que se realizó la revisión de los mecanismos de transparencia de la propia SEPESCA, así como la información que se publica en la Plataforma Nacional de Transparencia. A partir de dicha búsqueda, no se logró identificar la presencia de un Manual de Procedimientos en donde se encontrarán documentados los procesos y procedimientos del Pp.

Una vez que se corroboró que el Pp no cuenta con un Manual de Procedimientos publicado, se recurrió al documento normativo del Pp, que en este caso son las Reglas de Operación, mismas que se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

Figura 5. Estructura de las ROP del Pp “Acuicultura”

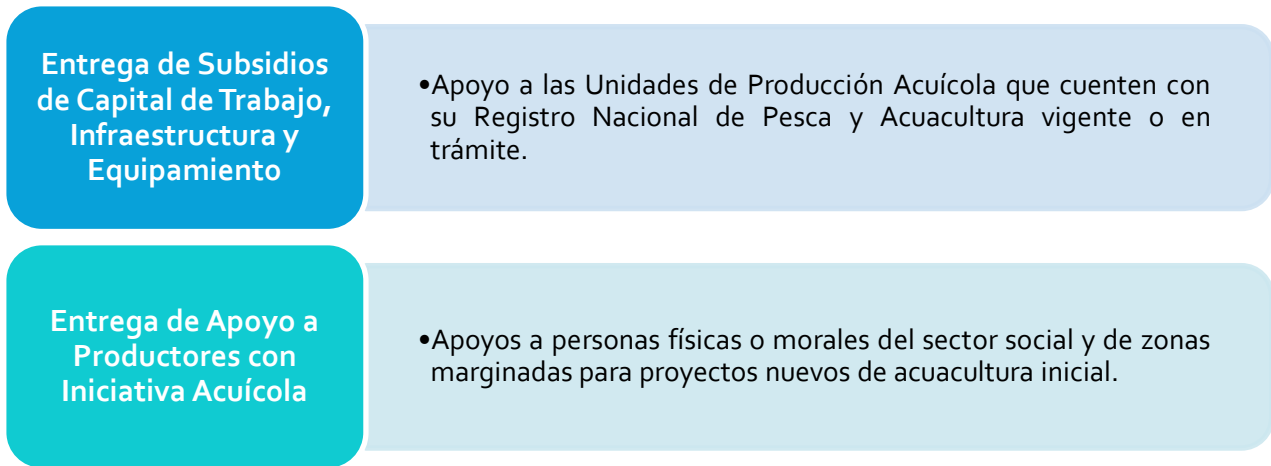


Fuente: Reglas de Operación del programa de acuicultura en su componente de productividad y competitividad acuícola.

Asimismo, el objetivo específico del Componente y Actividades, descritos en la figura anterior, es que las *Unidades de Producción Acuícolas existentes y de nueva creación, ayuden e incrementen la productividad acuícola en un marco de sustentabilidad, mediante el otorgamiento de insumos (Crías y Alimento), y/o infraestructura y equipos acuícolas*.

A su vez, cada una de las actividades, presenta el siguiente alcance:

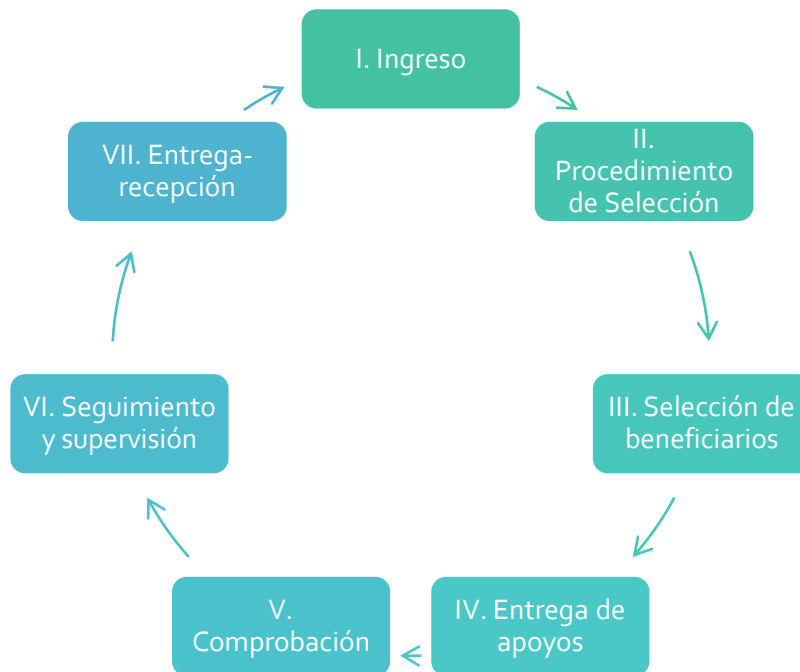
Figura 6. Actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola.



Fuente: Reglas de Operación del programa de acuicultura en su componente de productividad y competitividad acuícola.

Para cada una de las actividades se sigue el siguiente procedimiento general:

Figura 7. Procedimiento general para la obtención de los apoyos del Pp



Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp, Sección II "Del procedimiento para la obtención de apoyos".

A continuación, se describen cada una de las actividades del procedimiento para la obtención de apoyos:

Tabla 13. Recomendaciones al Pp en evaluaciones anteriores – Evaluación de diseño

Procedimiento	Nombre Procedimiento ROP	Actividades del procedimiento
I. Ingreso	La ventanilla	<ul style="list-style-type: none"> a) Recibe la solicitud y documentos anexos de acuerdo con los requisitos generales y los específicos del Componente y Actividad de apoyo(s) solicitado(s); b) Si al solicitante le falta alguno(s) de lo (s) requisito (s) señalados en el presente Acuerdo para el Componente y Actividad correspondiente, tendrá el término de cinco días hábiles para complementar, en caso de no cumplir en el plazo establecido, se tendrá por no presentada la solicitud; c) Entregada la solicitud con la documentación completa, al solicitante se le proporcionará un acuse de recibo con el folio de registro, el cual deberá conservar para el seguimiento y conclusión de su trámite, d) Integra el expediente y lo remite con sus anexos a la Instancia Operativa correspondiente, en un plazo no mayor a cinco días hábiles.
II. Procedimiento de Selección	Procedimiento de selección	<ul style="list-style-type: none"> a) El que cumpla con la pertenencia a la población objetivo, los criterios, requisitos generales y específicos hasta agotar la disponibilidad presupuestaria y; b) El que obtenga la mejor calificación con base en el Dictamen (Anexo III) con base en el Diagnóstico Técnico realizado por personal de la SEPESCA durante la visita técnica a la Unidad de Producción Acuícola que cumpla con los Criterios de Elegibilidad del Componente. En caso de que las solicitudes alcancen un nivel de calificación similar, se atenderán conforme al orden de prelación en que se presentaron;(Este procedimiento de selección solo se aplica para el inciso I.- las Unidades de Producción Acuícola que cuenten con su Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA) vigente o en trámite); c) El proceso de dictaminación estará a cargo de la Instancia Operativa; d) Las solicitudes aprobadas y rechazadas serán validadas por el Comité de Programas de la SEPESCA. e) En su caso se procederá a realizar la notificación a los solicitantes indicando los positivos y negativos mediante publicación en la ventanilla, identificando el trámite por su número de folio.
III. Selección de beneficiarios	La instancia operativa	<ul style="list-style-type: none"> a) Publica el listado de beneficiarios autorizados y el de los solicitantes rechazados en la ventanilla correspondiente y en la página electrónica de la SEPESCA, en un plazo no mayor a dos meses contados a partir de la fecha de cierre de ventanilla, salvo que en el Componente de las Presentes Reglas de Operación se determine un plazo diferente. b) Solicita al Área Administrativa iniciar el procedimiento para la transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas, de acuerdo con la suficiencia presupuestal.

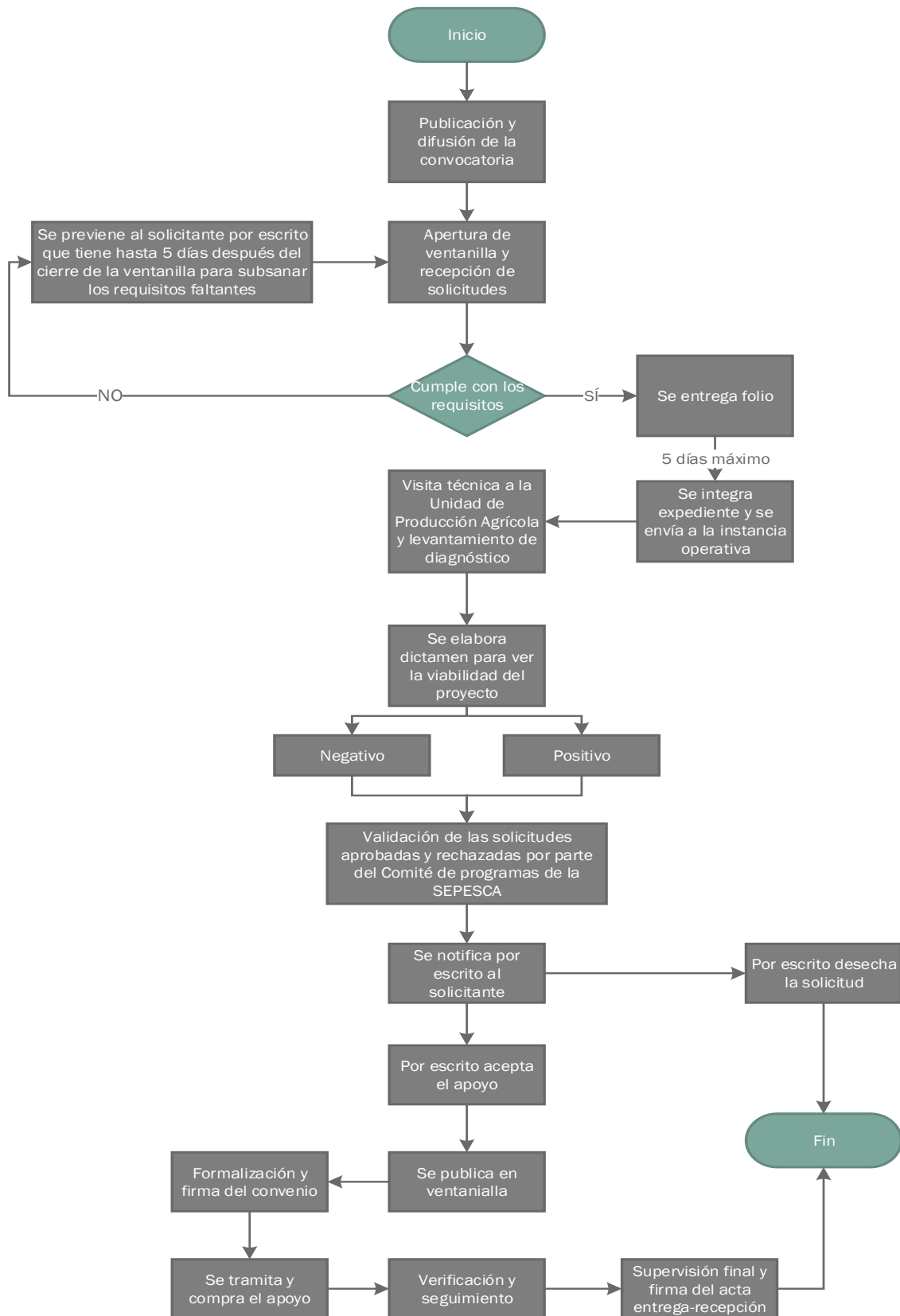
Procedimiento	Nombre Procedimiento ROP	Actividades del procedimiento
IV. Entrega de apoyos	Entrega de apoyo del incentivo:	<p>La Instancia Operativa en coordinación con el Área Administrativa, determinarán las formalidades para la entrega del incentivo;</p> <p>En su caso, el beneficiario dispondrá de hasta diez días hábiles, contados a partir del día siguiente de la notificación, para manifestar mediante un escrito al titular de la SEPESCA su desistimiento o aceptación del apoyo autorizado.</p> <p>Según corresponda al Componente y Actividad, previo acuerdo y autorización del Comité de Programas de la SEPESCA, los incentivos podrán ser entregados a los beneficiarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los que a decisión del propio beneficiario sean aplicados a través de proveedores, por lo que se deberá contar con la cesión de derechos del beneficiario/a en favor del proveedor y proporcionar los datos de la cuenta con Clabe Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente); Al beneficiario el cual deberá proporcionar los datos de la cuenta con Clabe Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)
V. Comprobación	Comprobación de los incentivos:	<ol style="list-style-type: none"> El beneficiario o representante legal presentará el comprobante fiscal digital, en formato impreso y electrónico (CDFI y XML), conforme a la normatividad aplicable, a favor del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche, por el monto total del apoyo otorgado. El beneficiario o representante legal presentará copia de la factura del proveedor por la totalidad de la inversión, correspondiente a la adquisición del bien o servicio por la cual recibió el apoyo del ejercicio fiscal correspondiente;
VI. Seguimiento y supervisión	Seguimiento y supervisión del uso de los recursos del erario	<p>La SEPESCA o quien ésta determine, en cumplimiento de la normatividad establecida en las presentes Reglas, realizará la supervisión de la aplicación de los estímulos o subsidios otorgados a los beneficiarios, debiendo estos comprobar y permitir la verificación relativa a los siguientes conceptos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los avances de la implementación y ejecución del apoyo otorgado; La aplicación de la totalidad de los recursos en los conceptos y montos autorizados, el cumplimiento de las obligaciones y los compromisos contraídos, la existencia del bien en su caso (de acuerdo a las características y en los términos autorizados por la Instancia Operativa). <p>Los beneficiarios deberán atender los requerimientos de información sobre los avances en la aplicación de los apoyos recibidos, así como las visitas de supervisión o verificación por parte de la Instancia Operativa.</p>
VII Entrega-recepción	Entrega-recepción	Al término de las acciones, el Beneficiario y la Instancia Operativa, elaborarán el Acta de Entrega-Recepción, y/o Recibo correspondiente, la cual deberá contener el desglose de los conceptos con montos de recursos estatales

Procedimiento	Nombre Procedimiento ROP	Actividades del procedimiento
		recibidos, aplicados y en su caso, devueltos, y las acciones desarrolladas con estos recursos.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp, Sección II "Del procedimiento para la obtención de apoyos".

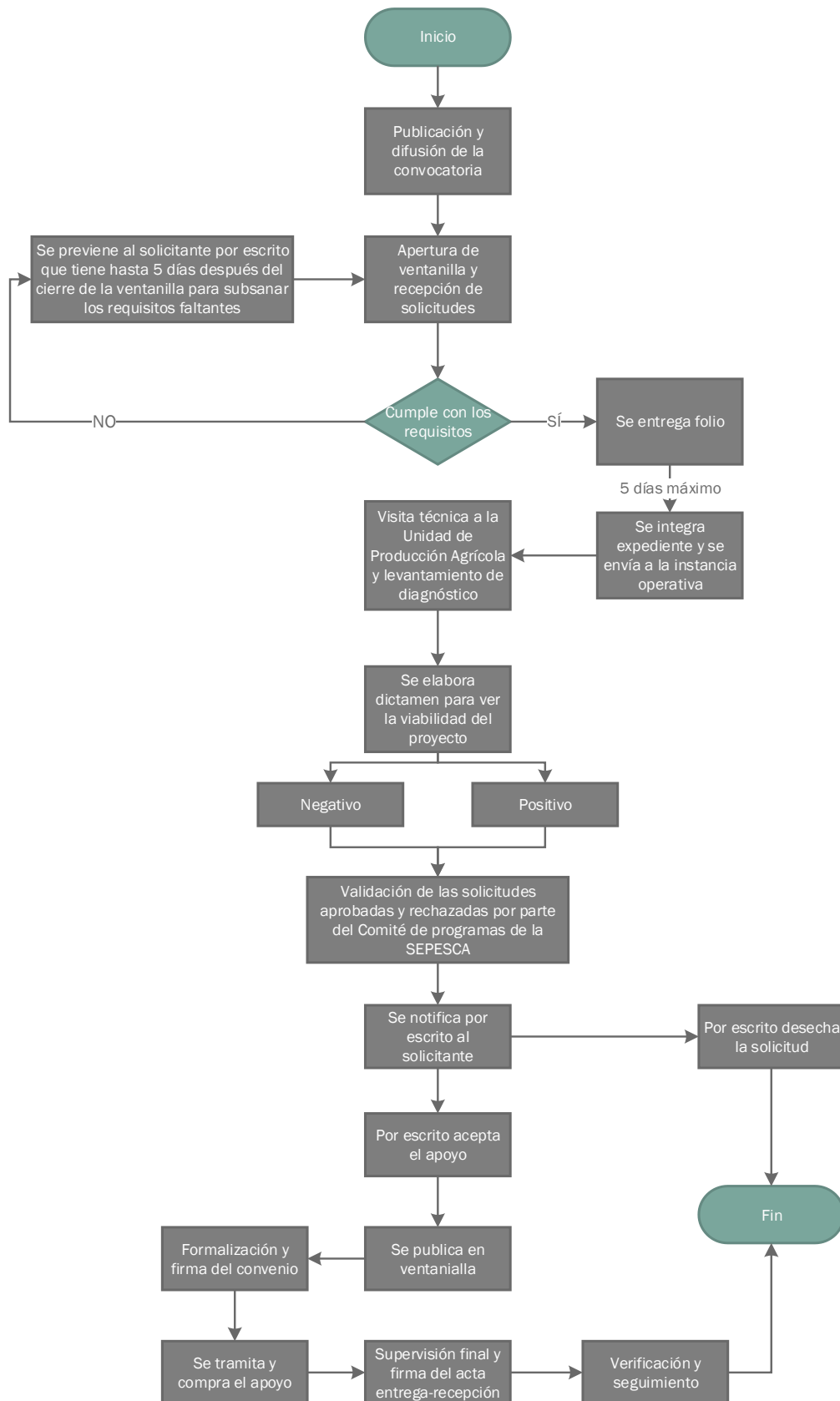
Ahora bien, con base en el análisis del documento normativo del Pp (ROP), se identificaron dos procedimientos documentados, uno para cada una de las actividades del Componente *Productividad y Competitividad Acuícola* que se muestran a continuación:

Ilustración 1. Diagrama de Flujo – Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento



Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp.

Ilustración 2. Diagrama de Flujo – Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola



Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp.

Evaluación de Procesos

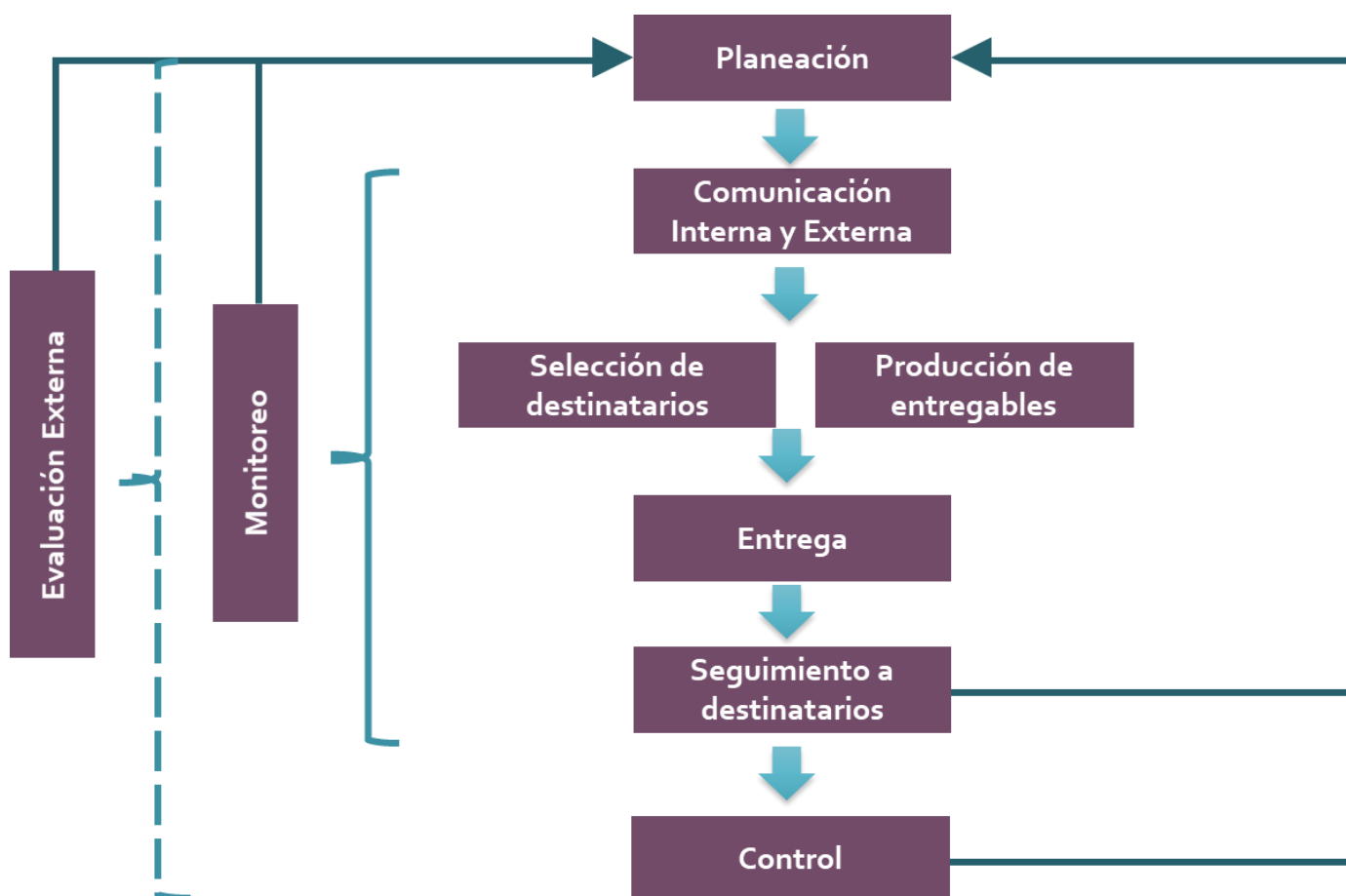
Con base en el análisis de la cadena de valor de la SEPESCA y de los servicios que presta el Pp, se observan DOS servicios a partir de los cuáles se genera el valor público y que por lo tanto son los relevantes para el Pp, mismos que el Pp declara como Actividades: **i) Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y ii) Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.**

A partir del análisis de estos servicios en las ROP, se observa un limitado nivel de consolidación, esto es, no se tiene información sobre los niveles de sistematización y automatización de los mismos, aunque es claro que se encuentran documentados, estandarizados y públicos, lo que implica que son utilizados por las áreas ejecutoras, sin embargo, no se tiene evidencia del uso de la información que se genera a partir de estos, así como el procesamiento de la misma para su mejora continua. Adicionalmente, no se identificó que los procedimientos se encuentren documentados, además, en un Manual de Procedimientos que se encuentre estandarizado, y sea utilizado por todos los involucrados.

Una vez identificados los servicios que efectivamente se ofrecen a la población objetivo o área de enfoque, se determina la equivalencia respecto a los definidos en el Modelo General de Procesos (MGP) de los Términos de Referencia (TdR). De acuerdo con el orden de los procesos del modelo, se procede al análisis con base en la información provista por la SEPESCA.

El MGP se muestra en la siguiente figura:

Ilustración 3. Diagrama de Flujo – Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.



Fuente: Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, CONEVAL.

Tabla 14. Equivalencia de procesos del Pp

Proceso (Modelo General de Procesos)	Descripción	Proceso Equivalente del Programa
1.Planeación	Proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.	No se identificaron procedimientos relacionados
2.Comunicación interna y externa	Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa);	No se identificaron procedimientos específicos relacionados. No obstante, en los diagramas de flujo de las dos actividades del Componente se identificó una actividad denominada "publicación y difusión de la convocatoria".
3.Selección de destinatarios	Proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población objetivo	No se identificaron procedimientos específicos relacionados. No obstante, en los diagramas de flujo de las dos actividades del Componente se identificaron actividades relacionadas: a) recepción de solicitudes; b) revisión/cumplimiento de requisitos; c) entrega de folio; d) integración de expediente; e) visita técnica a la UPA y levantamiento de diagnóstico; f) elaboración de dictamen; g) validación de las solicitudes aprobadas y rechazadas; h) notificación al solicitante; i) publicación en ventanilla; j)

Proceso (Modelo General de Procesos)	Descripción	Proceso Equivalente del Programa
		<i>formalización y firma del convenio.</i>
4. Producción de entregables	Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, <i>los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir;</i>	No se identificaron procedimientos específicos relacionados. Es de resaltar que los Componentes de la MIR presentan inconsistencias con los servicios establecidos en las ROP., No obstante, en los diagramas de flujo de las dos actividades del Componente se identificó una actividad relacionada: <i>a) se tramita y compra el apoyo.</i>
5. Entrega	Proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos;	No se identificaron procedimientos específicos relacionados. No obstante, en los diagramas de flujo de las dos actividades del Componente se identificó una actividad relacionada: <i>a) se tramita y compra el apoyo.</i>
6. Seguimiento a destinatarios	Actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;	No se identificaron procedimientos específicos relacionados. No obstante, en los diagramas de flujo de las dos actividades del Componente se identificó una actividad relacionada: <i>a) verificación y seguimiento.</i>
Control	Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno);	No se identificaron procedimientos específicos relacionados. No obstante, las ROP cuentan con un apartado denominado "Control, vigilancia y difusión", aunque no se identifica el procedimiento que utiliza para

Proceso (Modelo General de Procesos)	Descripción	Proceso Equivalente del Programa
		verificar la forma de ejecución del Pp.
Monitoreo:	Proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el SEI, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el SEI, primordialmente;	No se identificaron procedimientos relacionados
Evaluación externa	Proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones (de cualquier tipo) o se realizan por una unidad administrativa de la dependencia o entidad ajena a la operación del Pp, se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones, se aprueban los informes finales de las evaluaciones, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones y se definen ASM y realiza su seguimiento.	El Pp lleva a cabo este procedimiento de manera anual en el contexto del Programa Anual de Evaluación, sin embargo, no se identificaron procedimientos relacionados.

Fuente: Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, CONEVAL, publicados por la SECON y Reglas de Operación del Pp.

Con base en el análisis anterior, se logró determinar que, si bien el Pp tiene documentados, en sus ROP, procedimientos para la entrega de los apoyos no se cuenta con los procedimientos equivalentes del MGP, mismos que estén documentados, sistematizados y públicos para todos los involucrados, en su lugar, se tienen actividades relacionadas con algunos de los procesos del MGP, lo que implica la necesidad de, en primera instancia, documentar la totalidad de los procesos.

III. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

A partir del proceso de identificación y equivalencia de los procesos identificados por el programa en la sección anterior, y de acuerdo con los TdR se establece el alcance de la evaluación de acuerdo con el grado de consolidación operativa del Pp, con base en los siguientes cuestionamientos:

Figura 8 . Cuestionamientos para determinar el grado de consolidación operativa del Pp.

¿Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;

¿Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, ¿están estandarizados? es decir, ¿son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea?

¿Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, ¿están documentados y son del conocimiento de todos los operadores?

¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?

¿Se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos?

¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?

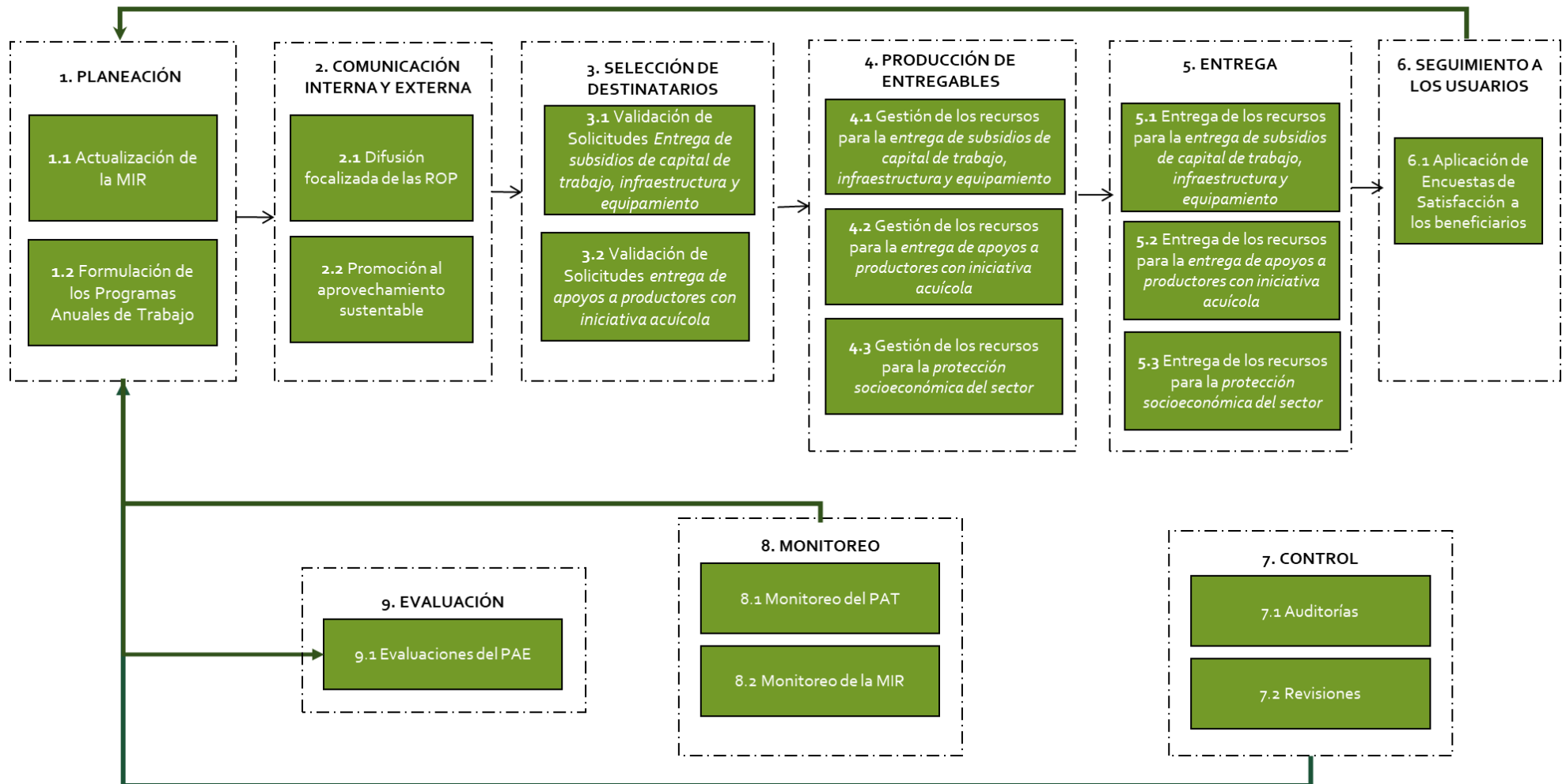
Fuente: elaboración propia con base en información de los TdR para la evaluación de procesos.

Con base en los cuestionamientos anteriores, se buscó hacer una estimación *a priori* del grado de consolidación del Pp 026 de acuerdo con las ROP en función de la generación de valor público. A partir del análisis de gabinete, y como se señaló en el apartado II Diagnóstico Inicial de Procesos, Subprocesos y en su caso Macroprocesos, se identificó un limitado grado de consolidación.

A partir del análisis de los procesos y subprocesos del Pp realizado en el apartado anterior, así como de acuerdo con la información proporcionada al equipo evaluador en cuanto a la estandarización de los procesos, documentación de procesos y sistematización de la información generada, se determinó la presencia de un área de oportunidad relevante en cuanto a la documentación de la totalidad de los procesos acorde con el MGP establecido en los TdR para este tipo de evaluación.

Con base en lo anterior, el equipo evaluador desarrolla la siguiente propuesta de procesos para el Pp 026:

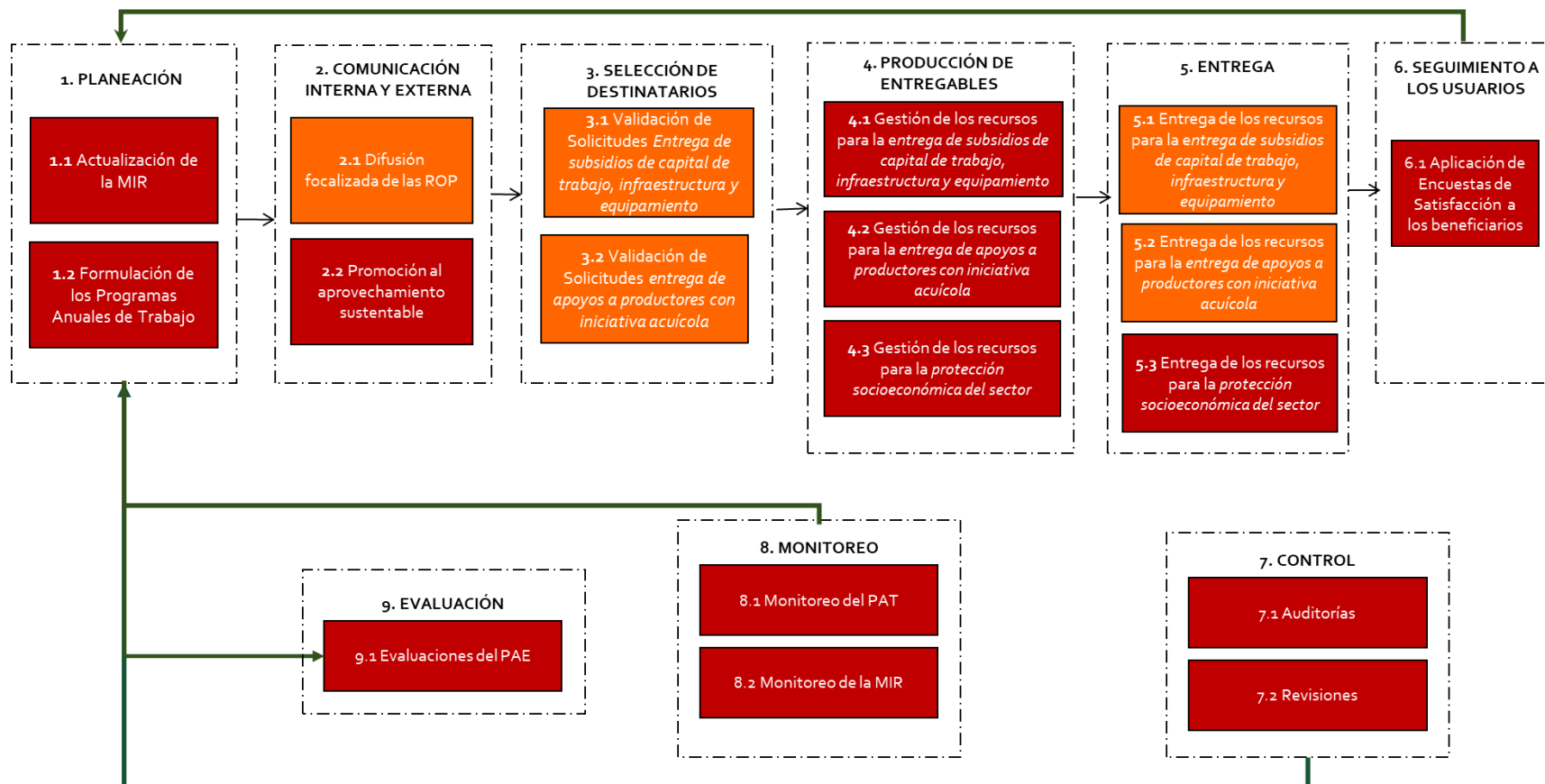
Figura 9: Modelo General de Procesos propuesto para el Pp 026



Fuente: elaboración propia con base en la MIR 2021 y las ROP del Pp Acuicultura

Con base en la propuesta de MGP, se realizó el análisis para determinar la presencia o no de estos procedimientos en la base documental proporcionada por el Pp. Con base en este análisis, se clasificaron con código de color la existencia o no de procesos en el Pp. En rojo se identificaron aquellos procesos que no están documentados, en naranja los que hay al menos una actividad relacionada y en verde los que se encuentran documentados, estandarizados y son públicos.

Figura 10: Modelo General de Procesos propuesto para el Pp 026.



Fuente: elaboración propia con base en la MIR 2021 y las ROP del Pp Acuicultura

IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

INTRODUCCIÓN

El análisis de los procesos y subprocesos del Pp se fundamenta en un principio, en el diagnóstico inicial de procesos y subprocesos (Capítulo II) en donde se definieron la totalidad de los procesos y subprocesos del programa (no se identificaron macroprocesos), para posteriormente en el Capítulo III definir el alcance de los procesos sustantivos cuyo análisis se realizó con base en el Modelo General de Procesos definido en los TdR para este tipo de evaluación, que comprendió **nueve procesos** de los cuáles cinco de ellos se identificaron como transversales, es decir, son procesos que aplican de manera homogénea para los **dos** procesos sustantivos: a) *entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento* y b) *entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*).

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los nueve procesos que comprende el Modelo General de Procesos iniciando con el proceso de planeación y sus subprocesos en donde se analiza la forma en que el programa está diseñado desde el punto de vista estratégico para posteriormente analizar su planeación operativa.

En segundo lugar, se analiza el proceso de comunicación interna y externa que se denominó para el Pp como difusión y que se refiere a la manera en cómo este comunica a la población objetivo las Reglas de Operación y, por lo tanto, los servicios que presta.

Posteriormente, se analizará el proceso de selección de destinatarios que para el caso del Pp se encuentra considerado dentro de la sección II "*Del procedimiento para la obtención de apoyos*" y que se refiere a la revisión de las solicitudes de servicios que realiza el programa y que llegan a la ventanilla para determinar la prestación o no de los servicios de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos, esta validación se realiza de manera homogénea para cada uno de los DOS servicios sustantivos que conforma el alcance de la evaluación (*subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y apoyos a productores con iniciativa acuícola*). Acto seguido se desarrolla el proceso de producción de entregables que se refiere al proceso operativo de otorgamiento de los apoyos para cada uno de los servicios que ofrece el Pp.

El proceso anterior conlleva al siguiente proceso que en el MGP se denomina entrega y que para el programa se llamó elaboración y entrega de informe y que tiene características propias de acuerdo con el servicio sustantivo al que se refiere.

Con la finalidad de tener evidencia de la satisfacción de los usuarios se lleva a cabo el proceso de seguimiento a destinatarios que, aunque no se encuentra enunciado o documentado para el programa, se podría referir a la aplicación de encuestas de satisfacción que usualmente se entregan al concluir con alguno de los servicios antes referidos. El control de programa se realiza con base en un proceso del mismo nombre en el que se revisan los mecanismos que tiene el programa para corroborar la manera en que se ejecutan los procesos.

Finalmente, se lleva a cabo el proceso de evaluación externa en donde el programa a través de una instancia externa coordina el proceso de evaluación del desempeño del programa dependiendo de grado de madurez del programa. En este proceso se definen el tipo de evaluación, las metodologías, la información necesaria

para su desarrollo, el proceso de entrega y de ejecución de los trabajos, hasta la entrega del informe final y el posterior seguimiento al cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

IV.1. PROCESO 1: PLANEACIÓN

Descripción

Desde el punto de vista de la planeación estratégica gubernamental, en general, se identifican tres etapas del proceso de planeación: *la estratégica, táctica y operativa*. La primera de ellas se refiere al curso de acción establecido por la alta dirección para el logro de los objetivos señalados en los instrumentos estatales y se fundamenta en lo dispuesto en la *Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios* que establece:

"Artículo 4. La planeación tendrá como sustento:

(...)

- VIII. *Administrar los recursos públicos con eficiencia, eficacia, transparencia y honradez, a fin de atender íntegramente los objetivos a que estén destinados, bajo la **aplicación del presupuesto basado en resultados**.*

Asimismo, con la finalidad de vincular y coordinar entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, los Órganos Constitucionales Autónomos, el Gobierno Federal, los Municipios, los sectores social y privado, así como con los Poderes Legislativo y Judicial del Estado, para el planteamiento de demandas, formulación de propuestas, formalización de acuerdos y ejecución de acciones dentro del proceso de la planeación estatal, se establece el *Sistema Estatal de Planeación Democrática (SEPD)*.

Para su operación el SEPD requiere como instrumentos los siguientes (artículo 22)

- I. Plan Estatal de Desarrollo;
- II. Planes Municipales de Desarrollo;
- III. Planes de Desarrollo Institucional;
- IV. Programas Sectoriales;
- V. Programas Institucionales;
- VI. Programas Especiales;
- VII. Programas Operativos Anuales; y
- VIII. Programa Anual de Inversión Pública.

Con base en lo anterior, en este proceso, el Pp requiere documentar procedimientos en materia de planeación tanto estratégica, táctica y operativa. Los actores involucrados en este proceso son los siguientes:

Tabla 15. Actores involucrados en el proceso de Planeación

Involucrados
<ul style="list-style-type: none">• Oficina del Secretario• Dirección de Planeación Estratégica• Dirección de Desarrollo Pesquero• Dirección de Acuicultura• Dirección de Comercialización

Las etapas del proceso de actualización son:

- a) Propuesta de MIR para el ejercicio fiscal siguiente
- b) Validación de la MIR
- c) Integración de la MIR y las Fichas Técnicas
- d) Diseño del Programa Operativo Anual (POA)
- e) Definición y validación de metas
- f) Presentación y aprobación del POA

IV.1.1. SUBPROCESO 1.1.1: ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

La actualización de la MIR se considera como el primero de los subprocesos y tiene carácter de transversal al Pp. Su objetivo principal es fortalecer a la MIR a partir, tanto del proceso de revisión interno y la adaptación a la realidad del programa, como de los cambios propuestos derivados de la revisión que hace la SECONT y SEFIN y, en su caso, de evaluaciones de desempeño en las que se hayan hecho una revisión al diseño del programa.

A nivel estratégico, el proceso de planeación se encuentra documentado en el propio Manual del Proceso de Planeación en dónde se identifican las grandes etapas relacionadas con la MIR como lo son: la "revisión de los cambios en los Lineamientos de la MIR", "definir elementos de la MIR", "cargar metas calendarizadas de la MIR" y finalmente "justificar resultados de la MIR". Con esta visión estratégica, el equipo evaluador presentó una propuesta a consideración que cumpliera con la estructura PEPSU (Proveedores, Entradas, Proceso, Salida y Usuarios), definida en la Guía para la Optimización de Procesos de la Secretaría de la Función Pública

Este subproceso no se encuentra documentado por el programa, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración.

El subproceso parte, por un lado, del resultado del Diagnóstico de la MIR, las evaluaciones de desempeño realizadas al programa que contengan elementos de diseño, y en su caso, las consideraciones derivadas de la estructura programática definida por la SEFIN y SECONT para la SEPESCA, y finalmente, las propias consideraciones del programa para mejorar su orientación a resultados.

Las etapas del subproceso de actualización son:

- a) revisión de la MIR del ejercicio fiscal anterior;
- b) propuesta de MIR para el ejercicio fiscal;
- c) validación de la MIR
- d) integración/actualización de las fichas técnicas de los indicadores;
- e) carga de la nueva MIR en el PASH.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 16. Descripción de las etapas del subproceso 1.1.1 Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Etapas		Descripción
1	Revisión de la MIR del ejercicio anterior	<p>La Dirección de Planeación Estratégica revisa la MIR del ejercicio actual en el que identifica las áreas de oportunidad derivadas del monitoreo de los indicadores del ejercicio anterior.</p> <p>En caso de que se haya modificado la estructura programática del Ramo o UR, se proponen las consideraciones y modificaciones necesarias. Asimismo, si el programa fue objeto de evaluación de desempeño con algún elemento de diseño, se toman en cuenta los Aspectos</p>

Etapas		Descripción
		Susceptibles de Mejora (ASM) correspondientes; así como la evaluación anual que hace la Unidad de Evaluación de Desempeño.
2	Propuesta de MIR para el ejercicio fiscal	Con base en las consideraciones anteriores, Dirección de Planeación Estratégica propone la MIR para el ejercicio fiscal siguiendo las directrices establecidas en el Manual de Programación y Presupuesto (MPP) del ejercicio fiscal correspondiente.
3	Validación de la MIR.	La MIR propuesta es revisada por los directores y subdirectores de las áreas técnicas involucradas en la operación del Pp Fo26 (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuacultura y Subdirección de acuacultura, Dirección de comercialización, Dirección de Planeación Estratégica, Unidad de informática y registro pesquero), y posteriormente, en su caso, validada, con sus consideraciones.
4	Integración de las fichas técnicas de los indicadores	Una vez que ha sido aprobada internamente la propuesta de la MIR, la Dirección de Planeación Estratégica en conjunto con las áreas técnicas operativas centrales del programa (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuacultura y Subdirección de acuacultura, Dirección de comercialización, Dirección de Planeación Estratégica, Unidad de informática y registro pesquero), integran las fichas técnicas de los indicadores. La Dirección de Planeación Estratégica revisa la congruencia de la MIR y de las fichas técnicas, asegurándose de que se cumplan los lineamientos establecidos en el MPP.
5	Revisión y carga de la MIR	Una vez que la MIR y las fichas han sido aprobadas al interior del programa, se envían a la SEFIN y SECONT, la cual también revisa y puede hacer recomendaciones de mejora. Una vez que se han autorizado, la Dirección de Planeación Estratégica de SEPESCA las integra al SEI.
6	Revisión y aprobación	La MIR es revisada y en su caso, aprobada por la SHCP, la cual también puede hacer recomendaciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia con base en información del Manual del Proceso de Planeación.

El producto de este subproceso es la MIR para el ejercicio fiscal siguiente y sus usuarios son las áreas técnicas vinculadas al Pp que son responsables de su ejecución y reporte de resultados (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuacultura y Subdirección de acuacultura, Dirección de comercialización, Dirección de Planeación Estratégica, Unidad de informática y registro pesquero).

Este subproceso inicia con la MIR del ejercicio fiscal anterior, y tiene como límite la carga y aprobación de la MIR y sus respectivas fichas técnicas en el SEI.

Los insumos de este subproceso deben ser: a) diagnóstico actualizado del programa; b) MIR del ejercicio fiscal anterior; c) estructura programática para la Unidad Responsable que es SEPESCA; y, d) los posibles ASM derivados de evaluaciones.

El personal involucrado en el subproceso es a nivel estratégico, profesionistas que cuentan con el perfil del puesto que ocupan y de acuerdo con lo solicitado en la Coordinación Administrativa. Con respecto a los

recursos financieros el subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales".

Así mismo, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para que el personal adscrito al programa cumpla con sus funciones en las oficinas centrales de SEPESCA, en cuanto a los insumos tecnológicos para este subproceso el sistema de información del SEI, en el que se realiza el proceso de alta, modificación y actualización de la MIR y sus fichas técnicas, así como la carga y seguimiento de las metas del programa.

El producto del subproceso es la MIR actualizada para el siguiente ejercicio fiscal, con las correspondientes fichas técnicas de los indicadores. El subproceso de Actualización de la MIR presenta articulación con los subprocesos 1.2.1 Difusión focalizada y 1.8.2 Monitoreo de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Es por lo anterior que se considera que este subproceso desempeña sus actividades de conformidad con la normatividad en la materia de planeación, a pesar de que no existe un procedimiento o mecanismo específico para el subproceso actualización de la MIR.

El subproceso de actualización de la MIR tiene una importancia estratégica relevante, ya que de él se deriva el diseño de los objetivos que el programa debe cumplir en el ejercicio fiscal, así como la focalización de estos y la manera en que se mide su desempeño. Y finalmente, este subproceso no requiere de elementos documentados para la identificación de la satisfacción de los usuarios.

IV.1.2. SUBPROCESO 1.1.2: FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS ANUALES DE TRABAJO

El subproceso para formular los Programa Anuales de Trabajo (PAT) tiene como objetivo la planeación del Pp a nivel operativo y se genera a partir de la definición de los objetivos a nivel estratégico planteados en el subproceso anterior (Actualización de la MIR). Este subproceso se define como transversal a los procesos sustantivos del Pp.

Es importante señalar que, aunque este subproceso no obedece a un requerimiento normativo es significativo ya que implica el quehacer interno del programa durante el ejercicio fiscal, es decir, la relevancia de este subproceso estriba en que es un plan de acción concreto que vincula objetivos operativos, metas y asignaciones presupuestarias para su desarrollo. Tiene como punto de partida la planeación estratégica que se establece en la MIR, para posteriormente crear un instrumento de planeación operativa específico que guíe la acción operativa del programa en el ejercicio fiscal correspondiente.

El equipo evaluador, considerando la relevancia de un subproceso con este alcance, realiza una propuesta que considera lo establecido por el programa en materia de presupuesto.

Las etapas de este subproceso de formulación de los programas anuales de trabajo son:

- a) diseño de propuesta de PAT;
- b) revisión y validación del PAT;
- c) definición de metas e indicadores;
- d) aprobación por el Secretario de Estado y
- e) publicación del PAT.

Evaluación de Procesos

El subproceso tiene como proveedores a la Dirección de Planeación Estratégica, que es el área encargada de actualizar el documento de diagnóstico del Pp, así como comunica las modificaciones que sufre la MIR a partir de evaluaciones externas, y, por otro lado, la SECONT que coordina el proceso presupuestal del ramo y su Unidades Responsables como lo es la SEPESCA.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 17. Descripción de las etapas del Subproceso 1.1.2 Formulación de los Programas Anuales de Trabajo.

Etapas		Descripción
1	Diseño de propuesta del PAT	La Dirección de Planeación Estratégica realiza propuesta de PAT, con base en el presupuesto asignado a SEPESCA; establece las metas de manera conjunta con las áreas técnicas (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Dirección de Inspección y Vigilancia, Coordinación Administrativa, Unidad de informática y registro pesquero), de acuerdo con las necesidades establecidas en el diagnóstico, los objetivos establecidos en la MIR, alineados con el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021.
2	Revisión y validación del PAT	La Dirección de Planeación Estratégica envía a la Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Dirección de Inspección y Vigilancia, Coordinación Administrativa, Unidad de informática y registro pesquero el PAT para su revisión, retroalimentación y posterior validación.
3	Definición de metas e indicadores	Una vez que se han definido los objetivos del PAT, se establecen de manera conjunta entre la Dirección de Planeación Estratégica y las áreas involucradas las metas e indicadores. Para la determinación de metas, el programa se apoya en la MIR en donde se monitorean los avances de los objetivos y metas establecidos para el Pp Foz6.
4	Aprobación del PAT	Una vez validado por las áreas operativas involucradas (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Dirección de Inspección y Vigilancia, Coordinación Administrativa, Unidad de informática y registro pesquero), el PAT se envía para aprobación del Secretario de Estado.
5	Publicación del PAT	La Dirección de Planeación Estratégica publica el PAT autorizado para el ejercicio fiscal.

Fuente: elaboración propia con base en información del Manual del Proceso de Planeación.

Los usuarios de este subproceso son las áreas técnicas del Pp (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Dirección de Inspección y Vigilancia, Coordinación Administrativa, Unidad de informática y registro pesquero) que se encargan de cumplir con las metas estipuladas en el PAT.

Este subproceso inicia con la MIR autorizada para el ejercicio fiscal y el presupuesto asignado y tiene como límite la publicación del PAT del ejercicio fiscal. Una de las características relevantes de este subproceso es que se articula con el subproceso 1.2.1 Difusión focalizada, puesto que en las metas del PAT deben estar

establecidos los servicios de Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola, dichos servicios son las entradas del subproceso mencionado; por otro lado, el subproceso de formulación del PAT debe presentar articulación con el subproceso 1.8.1 Monitoreo del PAT, debido a que el PAT es insumo para el desarrollo del subproceso mencionado.

Con respecto a los insumos de este subproceso se consideran: a) la MIR del ejercicio fiscal; b) el presupuesto autorizado en el Presupuesto de Egresos del Estado para el ejercicio fiscal; y c) el diagnóstico actualizado del Pp.

Los recursos de este subproceso se refieren, por un lado, a los humanos, en primera instancia de la Dirección de Planeación Estratégica quienes se encargan de emitir la propuesta del PAT, así como de las áreas técnicas (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Dirección de Inspección y Vigilancia, Coordinación Administrativa, Unidad de informática y registro pesquero) que la revisan y en su caso, validan, acciones que se consideran adecuadas. En cuanto a los recursos financieros, estos solo se refieren al pago de nómina del personal involucrado.

En lo referente al tiempo en el que se desarrolla el subproceso, se lleva a cabo durante el primer trimestre del año. Posteriormente la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para que el personal adscrito al programa cumpla con sus funciones en las oficinas centrales de SEPESCA. Finalmente, los insumos tecnológicos que se utilizan son la infraestructura de TIC de SEPESCA.

El personal involucrado en el subproceso es a nivel estratégico, profesionistas que cuentan con el perfil del puesto que ocupan y de acuerdo a lo solicitado en la Coordinación Administrativa. Con respecto a los recursos financieros el subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales".

El producto del subproceso es el PAT para el ejercicio fiscal, con sus correspondientes metas e indicadores. Como ya se mencionó anteriormente, la salida de este subproceso sirve como insumo para los subprocesos 1.2.1 Difusión focalizada y 1.8.1 Monitoreo del Programa Anual de Trabajo.

Por otra parte, el subproceso requiere para su desarrollo de la coordinación, en primera instancia, entre la Dirección de Planeación Estratégica con las áreas técnicas (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Dirección de Inspección y Vigilancia, Coordinación Administrativa, Unidad de informática y registro pesquero) proceso de aprobación por parte del Secretario de Estado. Así mismo, tiene importancia estratégica relevante, ya que de él se deriva la planeación operativa del programa, así como el establecimiento de metas e indicadores.

IV.2. PROCESO 2: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

De acuerdo con los TdR para la evaluación de procesos, el segundo proceso del Modelo General de Procesos se denomina Comunicación Interna y Externa y se define como “proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa)”. Desde la óptica de la modalidad del Pp Fo26, este es un programa que entrega (bienes) y servicios a un área de enfoque objetivo.

Los servicios que presta este programa se definieron en el alcance de esta evaluación y son: entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Este proceso no se encuentra documentado por el programa, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración

Este proceso se desarrolla en dos etapas que obedecen a los distintos mecanismos para la difusión de los servicios que ofrece el programa. A continuación, se presentará de manera diferenciada el análisis correspondiente a cada una de ellas.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Autorización de la convocatoria;
- b) Recepción, integración y aprobación;
- c) Revisa y se hace la Presentación de la convocatoria y presenta al Secretario de Estado;
- d) Autorización de la propuesta de la convocatoria;
- e) Integración del expediente y se envía la convocatoria para que sea publicada
- f) Informe final.

En las Reglas de Operación del Pp Fo26, menciona que la “SEPECSA hará del conocimiento de la sociedad en general, mediante convocatoria pública y abierta en: las ventanillas de atención de las oficinas de esta dependencia, los periodos de recepción de solicitudes; mediante impresos e internet, destacando los apoyos que se otorgan, los criterios de elegibilidad y procedimientos a seguir para ser beneficiarios del programa. La difusión deberá hacerse de acuerdo a la fecha de apertura y cierre de la ventanilla del Programa y Actividad”¹⁶

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del proceso:

¹⁶ SEPECSA. (). Acuerdo por el que se expiden las Reglas De Operación del Programa de Acuicultura en su Componente Productividad y Competitividad Acuícola Fomentada de la Secretaría de Pesca Y Acuicultura de la Administración Pública Estatal, para el Ejercicio Fiscal 2020.

Tabla 18. Descripción la primera etapa del proceso denominada Comunicación Interna y Externa.

Etapas		Descripción
1	Autorización de la convocatoria	El Comité de Programas de la SEPESCA entrega la convocatoria realizada para su revisión
2	Recepción, integración y aprobación	Después de la aprobación se manda a los encargados de presentarla y difundirla.
3	Revisa y se hace la Presentación de la convocatoria y presenta al Secretario de Estado.	Posteriormente se hace la presentación al Secretario de Estado para que este informado de cada requisito que se presentó en la convocatoria.
4	Autorización de la propuesta de la convocatoria	El Secretario de Estado dará la aprobación de la propuesta de la convocatoria la cual será enviada al siguiente proceso.
5	Integración del expediente y se envía la convocatoria para que sea publicada	Se integra la convocatoria al expediente y se envía a las áreas correspondientes para que sean publicadas en el portal.
6	informe final	La convocatoria será difundida por el portal de SEPESCA

Fuente: elaboración propia con base en las ROP del Pp.

El proceso tiene como origen el Programa Operativo Anual o Programa Anual de trabajo en dónde se señalan los servicios y las metas que el Pp debe realizar de manera calendarizada, y su alcance es el Sector Acuícola. Como producto del proceso, se tiene difundir la información del Pp para que los productores interesados en incrementar su rentabilidad conozcan más acerca de las actividades y apoyos que brinda la SEPESCA, dicho producto sirve como insumo para el proceso 3. Selección de destinatarios.

Los insumos de este proceso son los servicios del Pp Fo26: Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Los recursos para esta etapa del proceso son principalmente los recursos humanos encargados de las campañas de difusión y publicación de información. Por otro lado, se utilizan recursos financieros para cubrir los costos de publicidad.

El proceso requiere de recursos financieros para la difusión en medios (capítulo 2000), además de los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que deben ser contemplados en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este proceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para cumplir con las funciones del programa. En este sentido, las funciones del proceso se pueden llevar a cabo en oficinas centrales, que cuentan con las condiciones suficientes de habitabilidad.

Evaluación de Procesos

Para la Comunicación Interna y Externa, en específico la relacionada con la difusión en las páginas *Web* del SEPESCA, se consulta las direcciones: www.sepesca.campeche.gob.mx, se dan a conocer los servicios que presta la SEPESCA, los requisitos y en dónde solicitarlos.

El proceso requiere, principalmente, de la coordinación de la Unidad de Transparencia, encargada de mantener la información de la página *Web*. Por otro lado, su importancia radica en que, a partir de la efectividad de la información transmitida por la página web se puede incrementar el número productores interesados en obtener apoyo.

El proceso de Comunicación interna y externa comprende de 1 subproceso, a saber:

- **Subproceso 1.2.1 Difusión focalizada**

IV.2.1. SUBPROCESO 1.2.1: DIFUSIÓN FOCALIZADA

El subproceso de difusión focalizada tiene como objetivo promover y divulgar los servicios proporcionados por el Pp Fo26, en general, mediante la consulta a la página Web de SEPESCA, con la finalidad de difundir e impulsar el conocimiento relacionado con la producción acuícola. Este procedimiento, el Pp no lo tiene documentado, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Integración de la propuesta
- b) autorización;
- c) aprobación de propuesta;
- d) difusión en página web

El inicio de este subproceso es la solicitud para ingresar al Pp Fo26, y termina con la difusión en medios de comunicación, página Web de la SEPESCA. Por lo tanto, se articula con los subprocesos 1.3.1: Validación de solicitudes Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y 2.3.1: Validación de solicitudes entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Los insumos de este subproceso son los servicios del Pp Fo26: i) Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y ii) Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Los recursos del subproceso de difusión focalizada son principalmente los recursos humanos encargados de la difusión y publicación de información de intereses de la producción acuícola, que se refieren al pago de nómina del personal involucrado que se encarga, además de propagar la información, de preparar el material necesario. Por otro lado, se utilizan recursos financieros para cubrir los costos de publicidad.

El subproceso requiere de recursos financieros para la difusión en medios (capítulo 2000), además de los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales". Por otro lado, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para cumplir con las funciones del programa.

El sistema de información requerido para este subproceso, específicamente para la difusión en las páginas Web de SEPESCA, en la dirección: www.sepesca.campeche.gob.mx, mismo que debe tener un apartado de mecanismos de satisfacción, donde los usuarios puedan expresar de manera concreta su experiencia con los servicios y apoyos que brinda el Pp Fo26.

El producto del subproceso es un procedimiento para difundir las ROP, que sirve como insumo para los subprocesos 1.3.1: Validación de solicitudes Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y 2.3.1: Validación de solicitudes entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

La importancia del subproceso de difusión focalizada radica, en dar a conocer y difundir la información necesaria acerca de los servicios del Pp Fo26 a la población potencial, con la finalidad de incrementar la producción acuícola en el Estado de Campeche.

IV.3. PROCESO 3: SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

El proceso de *Selección de destinatarios* se articula con el proceso 2 *Comunicación interna y externa* de manera precedente y con el proceso 4 *Producción de entregables* de manera subsecuente. El precedente del proceso corresponde a los productores potenciales que solicitan los servicios que ofrece el Pp Fo26.

Este proceso no se encuentra documentado por el programa, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración

Recordemos la definición de población objetivo del Pp Fo26, descrita en el apartado 1.6. *Identificación de las áreas de enfoque potencial y objetivo*, como:

Las Unidades de Producción Acuícolas (UPA's) en el Estado de Campeche, físicas o morales, el Sector social que quiera incursionar en la actividad acuícola

En este proceso se atienden las solicitudes de servicio presentadas por los usuarios, con la finalidad de apoyar con asistencia técnica el desarrollo de la selección, mediante los servicios proporcionados por el Pp Fo26.

Las etapas de este proceso son:

Tabla 19. Etapas del proceso 3: Selección de destinatarios.

Etapas		Descripción
1	Realización de la solicitud.	Las Unidades de Producción Acuícola que cuenten con su Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA) vigente o en trámite, ya sean personas físicas o morales, deberán presentar su solicitud en la ventanilla, en los plazos definidos para tal efecto, utilizando el Formato de Solicitud de apoyo que se incluye en este mismo documento
2	Revisión de la solicitud.	Si al solicitante le falta alguno(s) de lo (s) requisito (s), tendrá en términos de cinco días hábiles para complementar, en caso de no cumplir en el plazo establecido, se tendrá por no presentada la solicitud
3	Asignación de folio	Después de entregar la solicitud con la documentación completa, al solicitante se le proporcionará un acuse de recibo con el folio de registro, el cual deberá conservar para el seguimiento y conclusión de su trámite.
4	Dictamen	Con base en el Diagnóstico Técnico realizado por personal de la SEPESCA durante la visita técnica a la Unidad de Producción Acuícola que cumpla con los Criterios de Elegibilidad del Componente. En caso de que las solicitudes alcancen un nivel de calificación similar, se atenderán conforme al orden de prelación en que se presentaron.
5	Validación presupuestal	Una vez que se elabora el dictamen técnico, se revisa la disponibilidad presupuestal hasta que esta se agote.
6	Notificación a los beneficiarios	realizar la notificación a los solicitantes indicando los positivos y negativos mediante publicación en la ventanilla, identificando el trámite por su número de folio

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Fo26.

El inicio de este proceso es la revisión de la selección de destinatarios para los dos procesos sustantivos. Por lo tanto, se articula con el proceso 4. Producción de entregables.

Los recursos humanos del proceso de Selección de destinatarios corresponden al Comité de Programas de la SEPESCA, así mismo, el proceso utiliza recursos financieros del capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Presupuesto de Egresos del Estado de Campeche, para de la SEPESCA. Por otro lado, la infraestructura requerida para el desarrollo de este proceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para cumplir con las funciones del programa que se desarrollan principalmente en oficinas centrales.

El producto del proceso es la base de datos con la información de las personas que recibirán el apoyo.

El procedimiento de selección se enfoca en "a) *El que cumpla con la pertenencia a la población objetivo, los criterios, requisitos generales y específicos hasta agotar la disponibilidad presupuestaria y;* b) *El que obtenga la mejor calificación con base en el Dictamen, con base en el Diagnóstico Técnico realizado por personal de la SEPESCA durante la visita técnica a la Unidad de Producción Acuícola que cumpla con los Criterios de Elegibilidad del Componente. En caso de que las solicitudes alcancen un nivel de calificación similar, se atenderán conforme al orden de prelación en que se presentaron;*(Este procedimiento de selección solo se aplica para el inciso I.- las Unidades de Producción Acuícola que cuenten con su Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA) vigente o en trámite) c) *El proceso de dictaminación estará a cargo de la Instancia Operativa;* d) *Las solicitudes aprobadas y rechazadas serán validadas por el Comité de Programas de la SEPESCA.* e) *En su caso se procederá a realizar la notificación a los solicitantes indicando los positivos y negativos mediante publicación en la ventanilla, identificando el trámite por su número de folio".¹⁷*

El proceso de Selección de destinatarios tiene importancia estratégica porque a partir de su implementación se puede iniciar la producción entregable. Por lo que, se necesita que el proceso cuente con elementos para la satisfacción de los usuarios, como son entrevistas, cuestionarios, etc.

El proceso de Selección de destinatarios comprende de los siguientes 2 subprocesos;

- **Subproceso 1.3.1 Validación de solicitudes Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.**
- **Subproceso 2.3.1 Validación de solicitudes entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.**

¹⁷ SEPESCA. (). Acuerdo por el que se expiden las Reglas De Operación del Programa de Acuicultura en su Componente Productividad y Competitividad Acuícola Fomentada de la Secretaría de Pesca Y Acuicultura de la Administración Pública Estatal, para el Ejercicio Fiscal 2020.

IV.3.1. SUBPROCESO 1.3.1: VALIDACIÓN DE SOLICITUDES ENTREGA DE SUBSIDIOS DE CAPITAL DE TRABAJO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

El subproceso de validación de solicitudes entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, es el punto de partida para presentar el servicio mencionado, es el subproceso mediante el cual se reciben, registran y se les da trámite a las solicitudes de los productores potenciales para solicitar un subsidio de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.

El subproceso tiene como precedente la difusión de los servicios que la SEPESCA ofrece, así como toda la información necesaria para que las (UPA's) y productores acuícolas puedan acceder al apoyo.

Las etapas del subproceso de validación son las siguientes:

- a) Realización de la solicitud;
- b) Revisión de la solicitud
- c) Asignación de folio
- d) Dictamen
- e) Validación presupuestal
- f) Notificación a los beneficiarios

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso:

Tabla 20. Descripción de las etapas del subproceso 1.3.1 Validación de solicitudes entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.

Etapas		Descripción
1	Realización de la solicitud.	Las Unidades de Producción Acuícola que cuenten con su Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA) vigente o en trámite, ya sean personas físicas o morales, deberán presentar su solicitud en la ventanilla, en los plazos definidos para tal efecto, utilizando el Formato de Solicitud de apoyo que se incluye en este mismo documento
2	Revisión de la solicitud.	Si al solicitante le falta alguno(s) de lo (s) requisito (s), tendrá en términos de cinco días hábiles para complementar, en caso de no cumplir en el plazo establecido, se tendrá por no presentada la solicitud
3	Asignación de folio	Después de entregar la solicitud con la documentación completa, al solicitante se le proporcionará un acuse de recibo con el folio de registro, el cual deberá conservar para el seguimiento y conclusión de su trámite.
4	Dictamen	Con base en el Diagnóstico Técnico realizado por personal de la SEPESCA durante la visita técnica a la Unidad de Producción Acuícola que cumpla con los Criterios de Elegibilidad del Componente. En caso de que las solicitudes alcancen un nivel de calificación similar, se atenderán conforme al orden de prelación en que se presentaron.

Etapas		Descripción
5	Validación presupuestal	Una vez que se elabora el dictamen técnico, se revisa la disponibilidad presupuestal hasta que esta se agote.
6	Notificación a los beneficiarios	realizar la notificación a los solicitantes indicando los positivos y negativos mediante publicación en la ventanilla, identificando el trámite por su número de folio

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Fo26.

El inicio de este subproceso es la revisión de la solicitud y termina con el expediente realizado; dichos productos son los insumos para la realización del subproceso 1.4.1 Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, por lo tanto, ambos subprocesos se encuentran articulados.

Los recursos del subproceso de Selección de destinatarios son principalmente los humanos encargados de la validación, puesto se encargan de revisar la solicitud, elaborar el plan de trabajo, ponerse en contacto con el solicitante; por otro lado, también se hace uso de recursos financieros que se refieren al pago de nómina del personal involucrado, así como los viáticos correspondientes.

El subproceso requiere de recursos financieros etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", así como los que corresponden a viáticos; mismas que son contemplados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para la SEPESCA. Por otro lado, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento. En este sentido, las funciones del subproceso se ejecutan principalmente en oficinas centrales, que cuentan con las condiciones suficientes de habitabilidad para cumplir con dichas funciones.

Los productos del subproceso son la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, que a su vez son los insumos para el subproceso 1.4.1 Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento Sistemas de información.

El subproceso de Selección de destinatarios es de importancia estratégica porque una vez aprobada, prácticamente inician los apoyos solicitados por los productores. Finalmente, para este subproceso se debe realizar mecanismos de satisfacción mediante una encuesta, entrevista o cuestionario para que el servicio sea más eficiente.

IV.3.2. SUBPROCESO 2.3.1: VALIDACIÓN DE SOLICITUDES ENTREGA DE APOYOS A PRODUCTORES CON INICIATIVA ACUÍCOLA

El subproceso de validación de solicitudes para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola se considera como el punto de partida para la entrega de apoyos. Es el subproceso mediante el cual se reciben, registran y se tramitan las solicitudes de entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Este subproceso tiene como precedente la difusión de los servicios que la SEPESCA ofrece, así como toda la información necesaria para que los posibles productores puedan acceder a los apoyos.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Realización de la solicitud;
- b) Revisión de la solicitud
- c) Elaboración de documentaos para dar respuesta
- d) Formalización de documentos para dar respuesta

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 21. Descripción de las etapas del subproceso 2.3.1 Validación de solicitudes para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Etapas		Descripción
1	Realización de la solicitud.	Las Unidades de Producción Acuícola que cuenten con su Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA) vigente o en trámite, ya sean personas físicas o morales, deberán presentar su solicitud en la ventanilla, en los plazos definidos para tal efecto, utilizando el Formato de Solicitud de apoyo que se incluye en este mismo documento
2	Revisión de la solicitud.	Si al solicitante le falta alguno(s) de lo (s) requisito (s), tendrá en términos de cinco días hábiles para complementar, en caso de no cumplir en el plazo establecido, se tendrá por no presentada la solicitud
3	Asignación de folio	Después de entregar la solicitud con la documentación completa, al solicitante se le proporcionará un acuse de recibo con el folio de registro, el cual deberá conservar para el seguimiento y conclusión de su trámite.
4	Dictamen	Con base en el Diagnóstico Técnico realizado por personal de la SEPESCA durante la visita técnica a la Unidad de Producción Acuícola que cumpla con los Criterios de Elegibilidad del Componente. En caso de que las solicitudes alcancen un nivel de calificación similar, se atenderán conforme al orden de prelación en que se presentaron.
5	Validación presupuestal	Una vez que se elabora el dictamen técnico, se revisa la disponibilidad presupuestal hasta que esta se agote.

Etapas		Descripción
6	Notificación a los beneficiarios	realizar la notificación a los solicitantes indicando los positivos y negativos mediante publicación en la ventanilla, identificando el trámite por su número de folio

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Foz6.

El inicio de este subproceso es la revisión de la solicitud y termina con el expediente realizado de los solicitantes, dicho productos son los insumos para la realización del subproceso 2.4.1 Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola, por lo tanto, ambos subprocesos se encuentran articulados.

Los recursos del subproceso de validación de solicitudes son principalmente los recursos humanos encargados de la validación, que se encargan de revisar la solicitud, elaborar, ponerse en contacto con el solicitante, por otro lado, también se hace uso de recursos financieros, que se refieren al pago de nómina del personal involucrado.

El subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para la SEPESCA. Así mismo, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para cumplir con las funciones del programa que se desarrollan principalmente en oficinas centrales.

En cuanto a las solicitudes pueden ser formuladas en la ventanilla que señale la Instancia Operativa. Así mismo, el subproceso de validación de solicitudes tiene importancia estratégica porque a partir de su implementación se puede identificar a las personas físicas o morales que se postularon en la convocatoria y posteriormente hacer la entrega de apoyos. Como se mencionó anteriormente, para estos subprocesos se debe realizar mecanismos de satisfacción mediante una encuesta, entrevista o cuestionario para que el servicio sea más eficiente.

IV.4. PROCESO 4: PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES

El proceso de *Producción de entregables* se articula con el proceso 3 *Selección de destinatarios* de manera precedente y con el proceso 5 *Entrega*.

Este proceso tiene como objetivo principal cumplir con la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, así como, con la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola. La ejecución de los servicios demanda el uso intensivo de recursos presupuestales, técnicos, tecnológicos y de recursos humanos y se concibe, para este Pp, como el proceso más relevante.

Las etapas de este proceso son:

Tabla 22. Etapas del proceso 4: Producción de entregables.

Etapas		Descripción
2	Solicitud al Área administrativa	Solicita al Área Administrativa iniciar el procedimiento para la transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas, de acuerdo con la suficiencia presupuestal.
3	Validación del área administrativa	El área administrativa revisa el expediente, así como su proceso de adjudicación y valida la suficiencia presupuestal
3	Pago de los conceptos de apoyo solicitados	Transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas.

Fuente: elaboración propia con base a la información de las Reglas de Operación del Pp Fo26

Los recursos del proceso de la Producción de Entregables son principalmente los humanos encargados de la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, así como, con la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola, ambos enfocados en elevar la productividad y competitividad en materia acuícola en el Estado de Campeche.

Los recursos humanos de la Producción de Entregables corresponden al personal de la Dirección de Acuicultura, en cuanto a los recursos financieros, el proceso utiliza recursos financieros del capítulo 1000 del gasto "servicios personales", para el pago de nómina del personal, así como la adscripción de los recursos materiales que incluye el equipo técnico y tecnológico, mismos que son contemplados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para la SEPESCA.

En lo dispuesto en las ROP del Pp Fo26 específicamente en el Artículo 12: menciona que todos los trámites ante la SEPESCA serán personales y gratuitos.

El personal que opera el proceso manifiesta la satisfacción de contribuir a la toma de decisiones de los clientes a través del estudio evaluativo, producto del proceso Producción de entregables, y aseguran que el proceso es eficaz y eficiente por la forma en que ejecuta.

Finalmente, para este proceso, se requiere un mecanismo para conocer la satisfacción de destinatarios.

El proceso de Producción de entregables comprende los siguientes 2 subprocesos:

- **Subproceso 1.4.1 Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento**
- **Subproceso 2.4.1. Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola**

IV.4.1. SUBPROCESO 1.4.1: GESTIÓN DE LOS RECURSOS PARA LA ENTREGA DE SUBSIDIOS DE CAPITAL DE TRABAJO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

El subproceso de Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento tiene como objetivo dar seguimiento a los trabajos, y la generación de insumos para hacer la entrega de subsidios.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Solicitud al Área administrativa
- b) Validación del área administrativa
- c) Pago de los conceptos de apoyo solicitados

La siguiente figura muestra el flujo operativo con las distintas etapas que forman parte del subproceso.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 23. Descripción de las etapas del subproceso 1.4.1: Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento

Etapas		Descripción
1	Solicitud al Área administrativa	Solicita al Área Administrativa iniciar el procedimiento para la transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas, de acuerdo con la suficiencia presupuestal.
2	Validación del área administrativa	El área administrativa revisa el expediente, así como su proceso de adjudicación y valida la suficiencia presupuestal
3	Pago de los conceptos de apoyo solicitados	Transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas.

Fuente: elaboración propia con base a la información de las Reglas de Operación del Pp Fo26.

Este subproceso tiene como precedente el de dirigir y controlar las entregas de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, ya que con estos documentos inicia el subproceso.

Los recursos humanos del subproceso se refieren en primera instancia a los encargados de la unidad responsable del Pp Fo26, puesto que son los que mediante la convocatoria y la solicitud elaborada toman una decisión. En cuanto a los recursos financieros, estos se refieren al pago de nómina del personal involucrado, además de los recursos materiales (equipo técnico y tecnológico).

La infraestructura requerida para el desarrollo de este proceso es espacio que se encuentre equipados con recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones.

Evaluación de Procesos

Los productos del subproceso son: una adecuada coordinación sobre la entrega de los subsidios del programa, así mismo, la importancia estratégica del subproceso es entregar los apoyos de forma eficaz y eficiente, por lo que al final se requiere que cuente con mecanismos de satisfacción de los usuarios donde puedan expresar su experiencia con los servicios ofrecidos.

IV.4.2. SUBPROCESO 2.4.1: GESTIÓN DE LOS RECURSOS PARA ENTREGA DE APOYOS A PRODUCTORES CON INICIATIVA ACUÍCOLA

El subproceso de Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola tiene como objetivo dar seguimiento a los trabajos, y la generación de insumos para hacer la entrega de subsidios.

Los actores de este subproceso son los siguientes:

Las etapas de este subproceso son:

- a) Identificación de documentos;
- b) Coordinar las solicitudes
- c) Análisis de las solicitudes;
- d) Resultado del análisis y revisión del techo presupuestal
- e) Asignación de los recursos

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 24. Descripción de las etapas del subproceso 1.4.1: Gestión de los recursos para entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola

Etapas		Descripción
1	Solicitud al Área administrativa	Solicita al Área Administrativa iniciar el procedimiento para la transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas, de acuerdo con la suficiencia presupuestal.
2	Validación del área administrativa	El área administrativa revisa el expediente, así como su proceso de adjudicación y valida la suficiencia presupuestal
3	Pago de los conceptos de apoyo solicitados	Transferencia electrónica de los recursos a los Productores Acuícolas o a proveedores, para el pago de los conceptos de apoyo de las solicitudes que fueron dictaminadas como positivas.

Fuente: elaboración propia con base a la información de las Reglas de Operación del Pp Fo26.

Este subproceso tiene como precedente la notificación a productores con iniciativa acuícola, ya que esta actividad da inicio al subproceso.

Los recursos humanos del subproceso se refieren en primera instancia a los encargados de la unidad responsable del Pp Fo26, puesto que son los que mediante la convocatoria y la solicitud elaborada toman una decisión. En cuanto a los recursos financieros, estos se refieren al pago de nómina del personal involucrado, además de los recursos materiales (equipo técnico y tecnológico).

Evaluación de Procesos

La infraestructura requerida para el desarrollo de este proceso es espacio que se encuentre equipados con recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones.

Los productos del subproceso son: una adecuada coordinación sobre la entrega de los subsidios del programa, así mismo, la importancia estratégica del subproceso es entregar los apoyos de forma eficaz y eficiente, por lo que al final se requiere que cuente con mecanismos de satisfacción de los usuarios donde puedan expresar su experiencia con los servicios ofrecidos.

IV.5. PROCESO 5: ENTREGA DE APOYOS

El proceso 5 *Entrega* se articula con el proceso 4 *Producción de entregables* de manera precedente y con el proceso 6 *Seguimiento a los Usuarios* de manera subsecuente.

El Proceso de Entrega del Informe consiste en hacer llegar las entregas de los apoyos que ofrece el Pp Fo26, como es la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, y la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

A continuación, se describen las actividades del proceso de Entrega, para los dos procesos sustantivos entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento, y la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola

Tabla 25. Etapas del proceso 5: Entrega

Etapas		Descripción
1	Coordinación para la entrega	La Instancia Operativa en coordinación con el Área Administrativa, determinarán las formalidades para la entrega del incentivo.
2	Aceptación del apoyo autorizado	El beneficiario dispondrá de hasta diez días hábiles, contados a partir del día siguiente de la notificación, para manifestar mediante un escrito al titular de la SEPESCA su desistimiento o aceptación del apoyo autorizado y se publica en ventanilla
3	Formalización del convenio	Una vez que el beneficiario acepta el apoyo, se firma un convenio con la SEPESCA en donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.
4	Revisar y acordar la entrega de los apoyos a los beneficiarios	Según corresponda al Componente y Actividad, previo acuerdo y autorización del Comité de Programas de la SEPESCA, los incentivos podrán ser entregados a los beneficiarios. <p>a) Los que a decisión del propio beneficiario sean aplicados a través de proveedores, por lo que se deberá contar con la cesión de derechos del beneficiario/a en favor del proveedor y proporcionar los datos de la cuenta con Clabe Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)</p> <p>b) Al beneficiario el cual deberá proporcionar los datos de la cuenta con CLABE Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)</p>

Etapas		Descripción
5	Entrega y recolección de los requisitos para la entrega del apoyo	El beneficiario o representante legal presentará el comprobante fiscal digital, en formato impreso y electrónico (CDFI y XML), conforme a la normatividad aplicable, a favor del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche, por el monto total del apoyo otorgado. b) El beneficiario o representante legal presentará copia de la factura del proveedor por la totalidad de la inversión, correspondiente a la adquisición del bien o servicio por la cual recibió el apoyo del ejercicio fiscal correspondiente.

Fuente: elaboración propia con base a la información de las Reglas de Operación del Pp Fo26.

El proceso utiliza recursos financieros del capítulo 1000 del gasto "servicios personales", para el pago de nómina del personal involucrado y para el trabajo en campo el capítulo 3000 del gasto "viáticos para labores de campo y supervisión"; mismos que son contemplados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para la SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del programa. En este sentido, las funciones para este subproceso se pueden desarrollar en oficinas centrales que cuenta con las condiciones suficientes de habitabilidad para el desarrollo de estas.

Los insumos intangibles se deben registrar mensualmente en la plataforma donde sea de fácil acceso, para que se reporten los avances de metas físicas del proceso para los dos subprocesos.

El proceso de Elaboración y entrega de informe comprende 2 subprocesos, a saber

- **Subproceso 1.5.1 Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento**
- **Subproceso 2.5.1. Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola**

IV.5.1. SUBPROCESO 1.5.1: ENTREGA DE LOS RECURSOS PARA LA ENTREGA DE SUBSIDIOS DE CAPITAL DE TRABAJO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

El subproceso de entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento tiene como objetivo principal elevar la productividad y la competitividad en materia acuícola en el estado de Campeche con la entrega de los recursos que brinda el programa.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Coordinación para la entrega
- b) Aceptación del apoyo autorizado
- c) Formalización del convenio
- d) Revisar y acordar la entrega de los apoyos a los beneficiarios
- e) Entrega y recolección de los requisitos para la entrega del apoyo

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 26. Descripción de las etapas del subproceso 1.5.1: Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.

Etapas		Descripción
1	Coordinación para la entrega	La Instancia Operativa en coordinación con el Área Administrativa, determinarán las formalidades para la entrega del incentivo.
2	Aceptación del apoyo autorizado	El beneficiario dispondrá de hasta diez días hábiles, contados a partir del día siguiente de la notificación, para manifestar mediante un escrito al titular de la SEPESCA su desistimiento o aceptación del apoyo autorizado y se publica en ventanilla
3	Formalización del convenio	Una vez que el beneficiario acepta el apoyo, se firma un convenio con la SEPESCA en donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.

Etapas		Descripción
4	Revisar y acordar la entrega de los apoyos a los beneficiarios	<p>Según corresponda al Componente y Actividad, previo acuerdo y autorización del Comité de Programas de la SEPESCA, los incentivos podrán ser entregados a los beneficiarios.</p> <p>a) Los que a decisión del propio beneficiario sean aplicados a través de proveedores, por lo que se deberá contar con la cesión de derechos del beneficiario/a en favor del proveedor y proporcionar los datos de la cuenta con Clabe Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)</p> <p>b) Al beneficiario el cual deberá proporcionar los datos de la cuenta con CLABE Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)</p>
5	Entrega y recolección de los requisitos para la entrega del apoyo	<p>El beneficiario o representante legal presentará el comprobante fiscal digital, en formato impreso y electrónico (CDFI y XML), conforme a la normatividad aplicable, a favor del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche, por el monto total del apoyo otorgado.</p> <p>b) El beneficiario o representante legal presentará copia de la factura del proveedor por la totalidad de la inversión, correspondiente a la adquisición del bien o servicio por la cual recibió el apoyo del ejercicio fiscal correspondiente.</p>

Fuente: elaboración propia con base en la información de las Reglas de Operación del Pp Fo26.

El subproceso concluye cuando se entrega el subsidio solicitado. Por lo tanto, se articula con el subproceso 1.6.1 Aplicación de encuesta de satisfacción, puesto que el insumo de este proceso es la encuesta de satisfacción entregada al solicitante.

En cuanto a los recursos financieros, estos se refieren al pago de nómina del personal involucrado, además de los recursos materiales (equipo técnico y tecnológico) para el desarrollo de las entregas. Por otro lado, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para cumplir con las funciones del programa.

Los productos del Subproceso es el recurso que se entregara a los solicitantes ya sea capital de trabajo, o infraestructura y equipamiento, así como la encuesta de satisfacción que se debe realizar después de cada servicio.

La forma en la que se ejecuta el subproceso de Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento es congruente respecto a lo observado en el diagrama de flujo publicado en las ROP.

La importancia estratégica de entrega de recursos se ve reflejada en los avances de metas físicas programadas en el Programa Anual Operativo y a su vez a la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario Fo26, cuyo propósito es: "El Sector Acuícola incrementa su rentabilidad".

Finalmente, para este subproceso, se solicita un mecanismo de satisfacción de los usuarios.

IV.5.2. SUBPROCESO 2.5.1: ENTREGA DE LOS RECURSOS PARA LA ENTREGA DE APOYOS A PRODUCTORES CON INICIATIVA ACUÍCOLA

El subproceso de Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola tiene como objetivo principal elevar la productividad y la competitividad en materia acuícola en el estado de Campeche.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Coordinación para la entrega
- b) Aceptación del apoyo autorizado
- c) Formalización del convenio
- d) Revisar y acordar la entrega de los apoyos a los beneficiarios
- e) Entrega y recolección de los requisitos para la entrega del apoyo

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 27. Descripción de las etapas del Subproceso 2.5.1 Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Etapas		Descripción
1	Coordinación para la entrega	La Instancia Operativa en coordinación con el Área Administrativa, determinarán las formalidades para la entrega del incentivo.
2	Aceptación del apoyo autorizado	El beneficiario dispondrá de hasta diez días hábiles, contados a partir del día siguiente de la notificación, para manifestar mediante un escrito al titular de la SEPESCA su desistimiento o aceptación del apoyo autorizado y se publica en ventanilla
3	Formalización del convenio	Una vez que el beneficiario acepta el apoyo, se firma un convenio con la SEPESCA en donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.

Etapas		Descripción
4	Revisar y acordar la entrega de los apoyos a los beneficiarios	<p>Según corresponda al Componente y Actividad, previo acuerdo y autorización del Comité de Programas de la SEPESCA, los incentivos podrán ser entregados a los beneficiarios.</p> <p>a) Los que a decisión del propio beneficiario sean aplicados a través de proveedores, por lo que se deberá contar con la cesión de derechos del beneficiario/a en favor del proveedor y proporcionar los datos de la cuenta con Clabe Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)</p> <p>b) Al beneficiario el cual deberá proporcionar los datos de la cuenta con CLABE Interbancaria y la institución bancaria a la que se transferirán los recursos. (emitido por la institución bancaria correspondiente)</p>
5	Entrega y recolección de los requisitos para la entrega del apoyo	<p>El beneficiario o representante legal presentará el comprobante fiscal digital, en formato impreso y electrónico (CDFI y XML), conforme a la normatividad aplicable, a favor del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche, por el monto total del apoyo otorgado.</p> <p>b) El beneficiario o representante legal presentará copia de la factura del proveedor por la totalidad de la inversión, correspondiente a la adquisición del bien o servicio por la cual recibió el apoyo del ejercicio fiscal correspondiente.</p>

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Fo26.

Este subproceso tiene como precedente la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.

Uno de los insumos para el subproceso es la convocatoria y entrega de documentos para que con base a la validación ya sean aprobados o rechazados para que continúen con el proceso y posteriormente la entrega del apoyo

Los recursos de este subproceso se refieren por un lado a los recursos humanos, en primera instancia los que se encargan de la revisión y validación de las solicitudes. En cuanto a los recursos financieros, estos se refieren al pago de nómina del personal involucrado, además de los recursos materiales (equipo técnico y tecnológico). Por otro lado, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto a los espacios físicos como al equipamiento para cumplir con las funciones del programa.

Los productos del Subproceso son los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola, así como la encuesta de satisfacción que se debe realizar después de cada servicio. Así mismo, se identificó que la forma en la que se ejecuta el subproceso de entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola es congruente respecto a lo observado en el diagrama de flujo publicado en las ROP.

La importancia estratégica de entrega de recursos se ve reflejada en los avances de metas físicas programadas en el Programa Anual Operativo y a su vez a la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario Fo26, cuyo propósito es: "El Sector Acuícola incrementa su rentabilidad".

Finalmente, para este subproceso, se solicita un mecanismo de satisfacción de los usuarios.

IV.6. PROCESO 6: SEGUIMIENTO A LOS USUARIOS

Este proceso, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos se define como las *"actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios"*¹⁸.

De acuerdo con la estructura del Modelo General de Procesos, los resultados de este proceso retroalimentan al de planeación, es decir, con base en los mecanismos que el Pp implemente, se podrá tener más o menos información sobre la forma en que se han prestado los servicios sustantivos del programa evaluado.

Por lo que sería necesario que el programa cuente con un instrumento como mecanismo de satisfacción de los usuarios, misma que debe aplicar para los dos diferentes servicios que ofrece.

El desarrollo del proceso obedece a las mismas actividades del subproceso homónimo:

- **Subproceso 1.6.1 Aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios**

¹⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Pública (2018), *Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*

IV.6.1. SUBPROCESO 1.6.1: APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS USUARIOS

Este subproceso tiene como punto de partida la prestación de cualquiera de los dos servicios sustantivos (i) Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y ii) Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola).

Las etapas para este subproceso podrían ser:

- a) Diseño del instrumento de satisfacción de los usuarios
- b) Llenado de la encuesta, cuestionario; etc.
- c) Procesamiento y análisis de la información y
- d) Generación de resultados.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 28. Descripción de las etapas del subproceso 1.6.1 Aplicación de encuesta de satisfacción.

Etapas		Descripción
1	Diseño del instrumento de satisfacción de los usuarios.	Se identifican los elementos a preguntar en las encuestas y se diseñan los reactivos
1	Aplica la encuesta en medio físico y carga en el portal	Una vez que se publican los resultados y se notifican, se aplica el instrumento.
2	Realiza el llenado de la encuesta	El usuario contestará los cuestionamientos y una vez concluida esta, se entregará al personal de la SEPESCA.
3	Procesamiento y análisis de la información	La Unidad de Informática y Registro Pesquero generará la matriz de satisfacción del usuario, la cual obtiene y analiza la información que arrojan las encuestas, identificando especialmente, las quejas y sugerencias.
4	Generación de resultados	La Unidad de Informática y Registro Pesquero elaborará un reporte estadístico para las diferentes áreas.
5	Envío a las áreas técnicas para su atención*.	Las observaciones de los usuarios se envían a la oficina responsable, quién a su vez, realizará un mecanismo de atención.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Fo26.

Evaluación de Procesos

Este subproceso tiene como punto de partida los subprocesos 1.5.1 Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento; 2.5.1 Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola y concluye con la entrega de los resultados de las encuestas de satisfacción que deberán integrarse con el proceso 1. Planeación.

Los recursos de este subproceso se refieren, por un lado, a los recursos humanos que se encargan de aplicar las encuestas de satisfacción, para posteriormente analizarlas y generar los resultados relevantes de las mismas; y por el otro, en caso de alguna queja, se debería canalizar para su atención inmediata tanto a las áreas técnicas, para retroalimentar el proceso de planeación.

En cuanto a los recursos financieros, estos solo se refieren al pago de nómina del personal involucrado. Finalmente, los recursos tecnológicos que se utilizan son la infraestructura de TI de la SEPESCA, principalmente.

En cuanto al tiempo para la realización de este subproceso, este se solicita que se lleve a cabo de manera trimestral. Con respecto a los recursos financieros, el subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del programa. En este sentido, las funciones para este subproceso se desarrollan en oficinas centrales que cuenta con las condiciones suficientes de habitabilidad para el desarrollo de estas.

El producto del subproceso son los resultados sistematizados de las encuestas de satisfacción que apoyan la toma de decisiones. Así mismo, para este subproceso sólo se utiliza la infraestructura de las TIC de la SEPESCA.

El subproceso tiene importancia ya que permite retroalimentar a las áreas técnicas que prestan los servicios en cuanto a posibles sugerencias o quejas, que permiten la mejora continua y el fortalecimiento de la planeación.

IV.7. PROCESO 7: CONTROL

Este proceso, de acuerdo con lo establecido en el modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos se define como las "actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno)"¹⁹.

El proceso 7 Control se articula con el proceso 6 Seguimiento a Usuarios de manera precedente y con los procesos 8 Monitoreo y 9 Evaluación Externa de manera subsecuente.

El proceso de control, desde su perspectiva más amplia se observa como un requisito indispensable para la propia existencia de la Administración Pública, por lo que se reconoce como un proceso transversal por demás importante para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa Fo26.

A continuación, se describe la valoración del proceso de Control para el Pp Fo26 de manera genérica que les aplica a los subprocesos:

Las etapas de este proceso son:

Tabla 29. Etapas del proceso 7: Control

Etapas		Descripción
1	Solicitud de información	Los Enlaces de Control solicitan la información necesaria sobre el desempeño de los procesos sustantivos.
2	Reúne y entrega la información solicitada	Las Unidades Administrativas de la SEPESCA reúnen la documentación solicitada y la ponen a disposición de los Enlaces de Control Interno.
3	Análisis de la información recibida.	Los Enlaces de Control analizan la información recibida y determina: procesos prioritarios, riesgos identificados que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de atención y posibles acciones correctivas y oportunidades de mejora.
4	Identificación de la existencia y suficiencia de controles, aplican evaluación, revisan propuestas de acciones de mejora.	Los Enlaces de Control una vez analizada la información y clasificada de acuerdo al Documento de Control correspondiente, identifican la existencia y suficiencia de controles, aplican evaluación, revisan propuestas de acciones de mejora.

¹⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Pública (2018), Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos

Etapas		Descripción
5	Documentación de las conclusiones y hallazgos.	Los Enlaces de Control documentan y consensuan los hallazgos y conclusiones con las Unidades Administrativas de la SEPESCA, toman acuerdos y planes de acción para retroalimentar el proceso de planeación.
6	Elaboración de documentos para el control del Pp.	Los Enlaces de Control elaboran los documentos de control de conformidad con la SEPESCA.
7	Revisión de enlaces	Los Enlaces de Control revisan junto con el Secretario de Estado los documentos de control de conformidad con la SEPESCA.
8	Aprobación de Documentos de Control.	El Secretario de Estado aprueba los documentos de Control e instruye y seguimiento.
9	Dar seguimiento Trimestralmente de documentos de control.	Los Enlaces de Control dan seguimiento trimestral de los documentos de control.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Foz6.

Los insumos y productos del proceso de Control son:

Tabla 30. Insumos y productos del proceso 7: Control

Insumos y productos del proceso de Control
<ul style="list-style-type: none"> • INSUMOS: • Indicadores de avance de los servicios sustantivos. • Auditorías internas y externas en materia de calidad. • Informes de desempeño de los procesos citados. • Acuerdo Control Interno. • Procesos prioritarios que determine la SEPESCA • Metodología específica que aplique la SEPESCA • PRODUCTOS: • Documentos de control y seguimiento.

Las descripciones a detalle de las etapas del proceso de Control se presentarán en los subprocesos respectivos de subproceso 1.7.1: Auditorías 1.7.2: Revisiones.

El inicio de este proceso para cada uno de los procesos sustantivos es:

El proceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la SEPESCA. En cuanto a la infraestructura requerida para el desarrollo de este proceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del personal adscrito al programa.

Para este proceso se utilizará la infraestructura de TI de la SEPESCA. Así mismo, el personal de las unidades administrativas de la SEPESCA es consciente de las necesidades que requieren los Enlaces de Control mediante el suministro oportuno de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

El proceso de *control* se integra por al menos un subproceso, a saber:

- **Subproceso 1.7.1: Auditorías Internas**

IV.7.1. SUBPROCESO 1.7.1: AUDITORÍAS INTERNAS

Uno de los elementos más relevantes para efectos de la evaluación del programa, es el subproceso de Auditoría el cual se encarga de recoger, agrupar y evaluar las evidencias que se ejecutan mediante el proceso de la convocatoria, solicitud y entrega, con el fin de que a través de esto el uso y los resultados sean eficaz en la organización y eficiente con respecto a los recursos.

Para el subproceso de control, no se tienen procedimientos documentados por lo que el equipo evaluador va a presentar una propuesta.

Las etapas de este subproceso son:

- a. solicitud de información;
- b. análisis de la información recibida;
- c. identificar los objetivos del programa
- d. analizar los procesos de riesgo
- e. revisar los insumos
- f. señalar las observaciones
- g. entrega de auditoría

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 31. Descripción de las etapas del subproceso 1.7.1 Auditoría.

Etapas		Descripción
1	Solicitud de información	El Órgano Interno de Control analiza e integra el requerimiento de información a las áreas operativas del Pp.
1	Análisis de la información recibida	El presidente del Comité Técnico de Programas, el Órgano Interno de Control de SEPESCA serán los encargados de recabar y analizar la información para que posteriormente se realice la auditoría.
2	Identificar los objetivos del programa	En este paso se identifican los objetivos del programa para poder evaluar adecuadamente lo que se pretende con los requisitos de las solicitudes, los apoyos, etc.
3	Analizar los procesos de riesgo	Una vez identificados los riesgos los integran al expediente para que pueda ser atendidos o en su caso considerar cambios.

Etapas		Descripción
4	Revisar los insumos	Posteriormente se revisan los insumos generados por el programa.
5	Señalar las observaciones	Después revisar y analizar el proceso de selección de beneficiarios, se hacen las respectivas observaciones para que el responsable pueda realizar los cambios correspondientes y mejorar el proceso administrativo.
6	Entrega de auditoria	Finalmente, se hace la entrega con el informe final de la auditoria.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Foz6.

Este subproceso tiene como resultados de las evaluaciones internas y externas, así como la satisfacción de los clientes, se considera que el subproceso, debe contar con los resultados de las auditorías internas y externas, así como informes de desempeño de los procesos y las evaluaciones programa.

Los recursos de este subproceso se refieren, por un lado, a los recursos humanos involucrados, así como la infraestructura tecnológica con la que cuenta la SEPESCA. En cuanto a los recursos financieros, estos solo se refieren al pago de nómina del personal involucrado.

En cuanto al tiempo para la realización de este subproceso, no se establecen tiempos definidos, sin embargo, sería adecuado que la auditoria se realice una vez al año de acuerdo con las necesidades del programa.

El subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la SEPESCA. Posteriormente, la infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del personal adscrito al programa.

El producto del subproceso son los hallazgos de las auditorias, y así atenderlas en tiempo y forma.

IV.8. PROCESO 8: MONITOREO

Los TdR para le evaluación de procesos definen al monitoreo como *"proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el SEI, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión"*²⁰

Las etapas que comprende el proceso son:

- a. Solicitud de la información sobre los avances de la implementación y ejecución del apoyo otorgado, así como del ejercicio de los recursos;
- b. integración y envío de la información;
- c. recepción, revisión e integración del informe preliminar;
- d. validación del Informe preliminar;
- e. Carga en el SEI

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del proceso.

Tabla 32. Descripción de las etapas del Proceso de Monitoreo.

Etapas		Descripción
1	Solicitud de la información	La Dirección de Planeación Estratégica solicita la información de los indicadores y metas comprometidas ya sea en la MIR o en el PAT.
2	Integración y envío de información	Las áreas técnicas a cargo de los servicios sustantivos del programa (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) recopilan la información necesaria para enviarlo a la Dirección de Planeación Estratégica.
3	Revisión e integración de informe preliminar	La Dirección de Planeación Estratégica revisa, analiza, integra y verifica que la información proporcionada por las áreas responsables sea consistente y en su caso, solicita información adicional para integrar el informe preliminar.
4	Validación del informe preliminar	Las áreas técnicas responsables (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) reciben y validan la información contenida en el informe y notifican en caso de inconsistencias.

²⁰ Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018), *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*.

Etapas		Descripción
5	Carga en el SEI	De forma trimestral, el avance de la implementación del Pp a través de indicadores se carga en SEI.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Foz6.

Este proceso inicia con el establecimiento, por un lado, de la MIR, posteriormente del PAT y del presupuesto autorizado. Para lo anterior retoma los productos del proceso de planeación y concluye con la retroalimentación del proceso de planeación.

Los recursos de este proceso se refieren por un lado a los recursos humanos, que generan la información de los servicios sustantivos. En cuanto a los recursos financieros, estos solo se refieren al pago de nómina del personal involucrado. Finalmente, los recursos tecnológicos que se utilizan son la infraestructura de tecnologías de información de la SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este proceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del programa. En este sentido, las funciones para este proceso se desarrollan en oficinas centrales que cuenta con las condiciones suficientes de habitabilidad para el desarrollo de estas.

Los productos del proceso son los reportes de la MIR y PAT. Por otro lado, para este proceso sólo se utiliza la infraestructura de TI de la SEPESCA con excepción del reporte de avances de la MIR en dónde se emplea el SEI.

El proceso tiene una importancia estratégica significativa, ya que permite identificar de manera oportuna las posibles desviaciones tanto en materia de ejercicio de recurso como de metas y objetivos establecidos, con la finalidad de implementar medidas correctivas. Por lo que, se necesita que el proceso cuente con elementos para la satisfacción de los usuarios, como son entrevistas, cuestionarios, etc.

De acuerdo con el análisis del equipo evaluador, se identificaron tres subprocesos, a saber:

- **Subproceso 1. 8.1: Monitoreo del Programa Anual de Trabajo.**
- **Subproceso 1.8.2: Monitoreo de la Matriz de Indicadores para Resultados**

IV.8.1. SUBPROCESO 1.8.1: MONITOREO DEL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

Como se señaló anteriormente, el subproceso de monitoreo tiene como objetivo generar la información necesaria para dar cuenta sobre el avance de las metas, en este caso, del PAT, y del propio ejercicio de los recursos asignados al programa, con la finalidad de detectar desviaciones respecto a lo programado y establecer medidas correctivas.

Este subproceso no se encuentra documentado por el programa, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración. Este subproceso guarda íntima relación con el subproceso 1.1.2 *Formulación del Programa Anual de Trabajo*.

Las etapas que comprende el subproceso son:

- a) solicitud de la información;
- b) integración y envío de la información;
- c) revisión e integración del informe preliminar;
- d) validación del Informe preliminar;
- e) integración y envío del Informe final;
- f) aprobación y publicación del PAT y
- g) difusión del informe.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 33. Descripción de las etapas del Subproceso 1.8.1 Monitoreo del Programa Anual de Trabajo.

Etapas		Descripción
1	Solicitud de la información	La Dirección de Planeación Estratégica solicita la información de los indicadores y metas comprometidas en el PAT.
2	Integración y envío de información	Las áreas técnicas a cargo de los servicios sustantivos del programa (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) recopilan la información necesaria para la integración del informe y se lo envían a la Dirección de Planeación Estratégica.
3	Revisión e integración de informe preliminar	La Dirección de Planeación Estratégica revisa, analiza, integra y verifica que la información proporcionada por las áreas responsables (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de

Etapas		Descripción
		comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) sea consistente y en su caso, solicita información adicional para integrar el informe preliminar.
4	Validación del informe preliminar	Las áreas responsables (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuicultura y Subdirección de acuicultura, Dirección de comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) validan la información contenida en el informe y notifican en caso de inconsistencias.
5	Aprobación y publicación del PAT	El secretario de Estado o quien este designe de la SEPESCA aprueba el informe del PAT y lo publica en la página de transparencia de la SEPESCA.
6	Difusión	El Informe del PAT se difunde a través de la página de internet de la SEPESCA para su consulta.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Fo26.

Este subproceso inicia con el establecimiento del PAT, y posteriormente la ejecución de los procesos de validación de solicitudes, generación de servicios y entrega y distribución de servicios y concluye con la publicación y difusión del Informe (trimestral) del PAT. Por lo tanto, se articula con el subproceso de 1.1.2 Formulación de los Programas Anuales de Trabajo.

Los recursos de este subproceso se refieren por un lado a los recursos humanos, en primera instancia de la Dirección de Planeación Estratégica quienes se encargan de la integración y propuesta del Informe del PAT, así como de las áreas que generan la información de los servicios sustantivos. En cuanto a los recursos financieros, estos solo se refieren al pago de nómina del personal involucrado. Finalmente, los recursos tecnológicos que se utilizan son la infraestructura de TI de la SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del programa. En este sentido, las funciones para este subproceso se desarrollan en oficinas centrales que cuenta con las condiciones suficientes de habitabilidad para el desarrollo de estas.

Para este subproceso sólo se utiliza la infraestructura de TI de la SEPESCA.

El subproceso tiene una importancia estratégica importante, ya que permite identificar de manera oportuna las posibles desviaciones tanto en materia de ejercicio de recurso como de metas establecidas, con la finalidad de implementar medidas correctivas. Por lo que, se necesita que el proceso cuente con elementos para la satisfacción de los usuarios, como son entrevistas, cuestionarios, etc.

IV.8.2. SUBPROCESO 1.8.2: MONITOREO DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

Este subproceso se fundamenta en el requerimiento normativo de la SHCP con base en los *Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios*, específicamente en la sección VI. Calendario para el reporte de avances de las metas comprometidas en los indicadores del desempeño, que se informa a las dependencias y entidades anualmente.

Este subproceso no se encuentra documentado por el programa, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración.

Las etapas de este subproceso son:

- a) solicitud de información de indicadores y metas
- b) integración de la información
- c) recepción, revisión y validación de la información;
- d) integración del reporte preliminar;
- e) notificación y
- f) carga en el SEI

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 34. Descripción de las etapas del Subproceso 1.8.2 Monitoreo de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Etapas		Descripción
1	Solicita la información	La Dirección de Planeación Estratégica solicita a las áreas técnicas (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuacultura y Subdirección de acuacultura, Dirección de comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) la información sobre los avances de indicadores y metas.
2	Integración y envío de la información	Las áreas de los procesos sustantivos (Dirección de desarrollo Pesquero, Dirección de acuacultura y Subdirección de acuacultura, Dirección de comercialización, Unidad de informática y registro pesquero) recopilan e integran la información solicitada de los objetivos
3	Recepción e integración de informe preliminar	La Dirección de Planeación Estratégica recibe, analiza, y en su caso solicita más información en caso de que la información no sea consistente con las referencias de línea base y avances de acuerdo con la periodicidad de cada indicador; y comienza con la integración del informe preliminar.

Etapas		Descripción
4	Integración y validación del reporte preliminar	La Dirección de Planeación Estratégica integra la información misma que retroalimenta con las áreas técnicas y en caso de ser válida se integra en un reporte preliminar que posteriormente se enviará al Comité de Programas de la SEPESCA para su revisión.
5	Notificación.	La SEPESCA notifica al Secretario de Estado los avances obtenidos en el Reporte trimestral de la MIR
6	Integración en el SEI	Una vez validado el reporte trimestral es integrado en el SEI

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Foz6.

Este subproceso parte de los procesos de validación de solicitudes, generación de servicios, entrega y distribución de servicios y concluye con el reporte de los avances de objetivos y metas. Por lo tanto, lo articula el subproceso 1.1.1 Actualización de la MIR.

En cuanto al tiempo para la realización de este subproceso, por su naturaleza se debe desarrollar de manera trimestral de acuerdo con los Lineamientos establecidos por la SHCP, por otro lado, en cuanto a los recursos financieros, el subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para la SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del programa. En este sentido, las funciones para este subproceso se desarrollan en oficinas centrales que cuenta con las condiciones suficientes de habitabilidad para el desarrollo de estas.

El subproceso tiene una importancia estratégica ya que permite dar cuenta de los avances del programa tanto a nivel operativo como estratégico. Así mismo, para su desarrollo, el subproceso utiliza el PASH.

Y finalmente, se solicita realizar mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios.

IV.9. PROCESO 9: EVALUACIÓN EXTERNA

El proceso de Evaluación externa de acuerdo con lo establecido en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos se define como *"el proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.*

El objeto de este proceso es llevar a cabo un

*"(...) análisis sistemático y objetivo de los programas, con el fin de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad."*²¹

Las evaluaciones externas dan información oportuna para que el Pp Fo26 genere mejoras continuas, así como retroalimenta el proceso presupuestario a partir de la planeación, por lo que los resultados de las evaluaciones externas son utilizados para mejorar la gestión y el diseño del Pp con la finalidad de orientar la asignación y el mejor uso de los recursos con una orientación a resultados.

El proceso de evaluación está sustentado a nivel federal en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) que especifica que *"la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales"*. Adicionalmente, tiene normatividad a nivel estatal.

Desde la perspectiva de los procesos, de acuerdo con la estructura del Modelo General de Procesos, los resultados de este proceso retroalimentan al de planeación, es decir, con base el tipo de evaluación que se determine llevar a cabo serán el tipo de insumos que orientarán el fortalecimiento del Pp.

A partir de la revisión documental, fue posible identificar que el Pp utiliza para el desarrollo del proceso, un instrumento denominado **Términos de referencia (TdR)** mismo que cuenta con distintos alcances de acuerdo con el tipo de evaluación que se vaya a realizar.

Considerando que el proceso tiene un solo subproceso que se circunscribe a las evaluaciones definidas en el Programa Anual de Evaluación, el análisis de este se realiza con base en el subproceso homónimo.

El proceso de evaluación externa comprende un subproceso, a saber:

- **Subproceso 1.9.1: Evaluaciones del PAE**

²¹ SHCP (s.f.) Sistema de Evaluación del Desempeño. Disponible en <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/evalyseg.html>

IV.9.1. SUBPROCESO 1.9.1: EVALUACIONES DEL PAE

El subproceso de evaluaciones del PAE tiene como objetivo principal el de mejorar la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas del Pp, por lo que el Sistema de Evaluación de Desempeño cuenta con diferentes instrumentos de evaluación que se encargan de mejorar la toma de decisiones, con base en información sobre los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

A través del PAE, se coordinan varios tipos de evaluaciones externas, en específico del Pp Fo26 que anteriormente se le han realizado una evaluación del PAE²²:

- *Evaluación de Desempeño del Pp 026 "Acuacultura" 2019*

Este subproceso tiene como objetivo principal mejorar la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas del Pp a través del análisis del Pp Fo26 y determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas dependiendo de los objetivos específicos del tipo de evaluación.

Al interior de la SEPESCA, el subproceso de evaluaciones del PAE del programa Fo26, no se encuentra documentado. Este subproceso tiene como punto de partida el PAE, evaluaciones externas realizadas con anterioridad al Pp y los TdR definidos para el tipo de evaluación.

Las etapas de este subproceso son:

- a) Propuesta de tipo de evaluación a desarrollar;
- b) Integración y publicación del PAE;
- c) Selección del evaluador externo;
- d) Elaboración del plan de trabajo;
- e) Desarrollo del informe de evaluación;
- f) Revisión del informe de evaluación;
- g) Revisión y aprobación del informe de evaluación;
- h) Determinación de los ASM y
- i) Seguimiento de los ASM.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción detallada del subproceso.

Tabla 35. Descripción de las etapas del subproceso 1.9.1 Evaluaciones del PAE.

Etapas		Descripción
1	Propuesta de tipo de evaluación a desarrollar;	La Dirección de Planeación Estratégica, propone a la SECONT el tipo de evaluación que se llevará a cabo.

Etapas		Descripción
2	Publicación del PAE	La SECONT la integra en el PAE del ejercicio fiscal correspondiente y este se publica para dar a conocer las evaluaciones externas que se llevarán a cabo en el ejercicio en curso.
3	Elaboración y aprobación de los Términos de Referencia de la evaluación	La SEPESCA elaborará propuesta de Términos de Referencia para la evaluación y, dependiendo del tipo de evaluación, estos podrán ser aprobados por la SECONT.
4	Selección del evaluador externo	La SEPESCA, a partir de un análisis, selecciona la propuesta del evaluador externo que más le convenga desde el punto de vista técnico y económico, con la finalidad de supervisar, operar y coordinar la evaluación.
5	Contratación de la entidad evaluadora	El proceso de contratación de la instancia evaluadora se desarrollará conforme a lo estipulado en el numeral vigésimo noveno de los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Estatal.
6	Elaboración del plan de trabajo	El evaluador externo elabora el plan de trabajo definiendo los tiempos de entrega y este es aprobado por la SEPESCA.
7	Desarrollo del informe de evaluación	El evaluador externo realiza el informe de evaluación, mediante análisis de gabinete y /o trabajo de campo, tomado en cuenta el tipo de evaluación, y basándose en la información enviada por la SEPESCA y en los TdR establecidos.
8	Revisión del informe de evaluación	La Dirección de Planeación Estratégica, en cuando a contenido, el informe de evaluación y de ser necesario lo regresa al evaluador externo con observaciones para que sean atendidas. Es importante mencionar que el Comité de Programas de la SEPESCA en presencia del Órgano Interno de Control de la SEPESCA, son los encargados del cierre de las evaluaciones.
9	Revisión y aprobación del informe de evaluación	Se realiza la revisión del informe (en caso de evaluaciones coordinadas por la SHCP es esta quien realiza la revisión), en cuando a contenido, el informe de evaluación y de ser necesario lo regresa al evaluador externo con observaciones para que sean atendidas. Cuando estén atendidas todas las evaluaciones se aprueba el Informe final de evaluación.

Etapas		Descripción
10	Determinación de los ASM	El Comité Sectorial de Aspectos Susceptibles de Mejora, integrado por la Unidad Responsable del programa evaluado (SEPESCA), el Órgano Interno de Control de la SEPESCA, determinan los ASM que atenderá la SEPESCA.
11	Seguimiento a los ASM	La SEPESCA, con base en los resultados contenidos en el Informe final de evaluación y con lo determinado por el Comité Sectorial de ASM, realiza acciones concretas de mejora.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Pp Fo26.

Este subproceso inicia con la planeación del proceso de evaluación que conlleva a la posterior publicación del PAE y termina cuando la SEPESCA hace el seguimiento de los ASM derivados de la evaluación, por lo anterior, este subproceso se articula con el 1.1.1 Actualización de la MIR.

Los insumos de este subproceso son: a) evaluaciones externas anteriores; b) PAE; y c) los TdR.

Los recursos de este subproceso se refieren por un lado a los recursos humanos, quienes se encargan de escoger al evaluador externo, así como de supervisar la realización de la evaluación. En cuanto a los recursos financieros, estos se refieren al pago de nómina del personal involucrado y los correspondientes para la contratación del evaluador externo.

En cuanto al tiempo para la realización de este subproceso, se identifica el apego a los periodos establecidos en el PAE del ejercicio fiscal correspondiente y que se señalan en la sección V. Cronograma de ejecución.

El subproceso requiere de recursos financieros etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales", mismos que son contemplados en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la SEPESCA.

La infraestructura requerida para el desarrollo de este subproceso se refiere tanto de los espacios físicos y equipamiento para el desarrollo de las funciones del programa. En este sentido y dada la experiencia obtenida en esta Evaluación de procesos las funciones para este subproceso se desarrollan en oficinas centrales que cuenta con las condiciones suficientes de habitabilidad para el desarrollo de estas.

Los productos del subproceso de evaluaciones del PAE son: el informe final de la evaluación, la posición institucional y los ASM aceptados para su seguimiento y conclusión por la SEPESCA, por lo anterior, este subproceso se articula con el 1.1.1 Actualización de la MIR, puesto que tiene como insumo los ASM derivado de las evaluaciones.

El subproceso requiere, para su desarrollo, de la coordinación entre la SECONT, la SEPESCA y una instancia evaluadora ajena al programa, esta coordinación comienza cuando la SECONT publica el PAE, por lo que la SEPESCA realiza el procedimiento de contratación adecuado para la selección para la contratación de un evaluador externo, que realizará la evaluación con sus respectivos anexos, conforme a los TdR que la SEPESCA determine, el subproceso es revisado por la SEPESCA, y aprobado por la SECONT.

El subproceso tiene una importancia estratégica importante, ya que de él se deriva recomendaciones en la forma de Aspectos Susceptibles de Mejora que permitirán la retroalimentación del proceso de planeación.

V. HALLAZGOS Y RESULTADOS

El Pp Fo26 "Acuacultura", como programa de modalidad F "Promoción y Fomento" a cargo de la Secretaría de Pesca y Acuacultura, el cual ha sido sujeto a dos procesos de evaluación que le han permitido fortalecer la orientación a resultados tanto en lo relativo a su diseño estratégico, así como a los resultados que genera.

Para el ejercicio fiscal 2020, el Pp Fo26 es sujeto a una evaluación de procesos que tiene como objetivo principal de acuerdo con los TdR para este tipo de evaluación "Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras", mediante el análisis y la valoración de su operación con base en un Modelo General de Procesos que comprende 9 procesos que se entrelazan iniciando con la planeación de los servicios, para posteriormente difundirlos entre la población o área de enfoque objetivo y una vez hecho esto, llevarlos a cabo a partir de la selección de los posibles usuarios, la ejecución, su entrega, el seguimiento de los usuarios a través de mecanismos para medir la satisfacción, la validación de la forma en que se llevaron a cabo y durante el proceso la recopilación, registro y validación de la información que se genera con la finalidad de asegurar que se logren los objetivos y metas establecidas en la planeación. Finalmente, la valoración del programa en su conjunto.

A lo largo del desarrollo de la evaluación, se tuvo evidencia cuantitativa y cualitativa de los esfuerzos que realiza el programa para el logro de sus objetivos establecidos de acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021, por otro lado, sin embargo, no cuenta con un manual de procedimientos por lo que los procedimientos no se encuentran documentados lo que no permite su valoración.

En cuanto a la operación del Pp, el alcance del análisis se centró en impulsar y fortalecer una acuacultura sustentable en el Estado, integrando a los productores acuícolas mediante un esquema organizativo para el incremento de la productividad que generen empleos, con base en el desarrollo integral sostenible y competitivo, para lo que se plantean dos servicios que son el "Apoyo a las unidades de producción Acuícola que cuenten con registro Nacional de Pesca y Acuacultura vigente o en trámite" y el segundo "apoyos a personas físicas o morales del sector social y de zonas marginadas para proyectos nuevos de acuacultura inicial".

Respecto a la evaluación y análisis de la Matriz de Indicador de Resultados, se identificaron los siguientes hallazgos:

Actividades: se encontró que la mayoría de las actividades identificadas implican acciones específicas y puntuales, por lo anterior la redacción se considera clara, a excepción de cuatro Actividades, como primer observación se identificó que la C2602.A3868 no explica la acción específica relativa a la eficiencia energética, con respecto a las actividades C2605.A2613 y C2605.A2615 hacen referencia a una serie de acciones y no a una actividad, mismas que se identificó que no se encuentran ordenadas cronológicamente y con respecto al último Componente C3652, el cual tiene una C3652.A3866 no se identificó que la Actividad contribuya a la generación de su Componente y al tener solo una actividad no necesita estar ordenado cronológicamente.

Componentes: tres de los cinco componentes están redactados como resultados logrados y todos se encuentran redactados como bienes y servicios, así mismo, se identificó que los cinco componentes son necesarios para la producción del Propósito.

Propósito: este nivel se encuentra claramente redactado, así mismo está definido como una situación alcanzada por lo que se pudo verificar que atiende al problema público que es "*El Sector Acuícola disminuye su rentabilidad*" y en su redacción es posible identificar la población objetivo que se define como el "*Sector Acuícola*", sin embargo, esta definición es inconsistente con lo establecido en las Reglas de Operación del Pp, en su componente denominado Productividad y Competitividad Acuícola.

Fin: está claramente especificado, contribuye a un objetivo superior por la relación del que guarda el Fin con los documentos de Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2019-2021, como con el Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura 2016 – 2021 del Estado de Campeche y único debido a que su redacción se habla de un objetivo.

VI. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

VI.1 CONCLUSIONES

El Pp Fo26 “*Acuacultura*” ha transitado por procesos de mejora continua durante los últimos cuatro años a través de evaluaciones que se derivaron en Aspectos Susceptibles de Mejora. No obstante, hoy en día las instituciones buscan nuevos retos de modernización de la gestión pública, demandando mayor eficiencia, efectividad, calidad y rendición de cuentas en sus procesos sustantivos en beneficio de su población objetivo o área de enfoque.

En ese contexto y derivado del análisis de los procesos y subprocesos del Pp Fo26, a continuación, se presentan las principales conclusiones del proceso de evaluación:

- El Pp Fo26 cuenta con una MIR en donde se monitorean los avances de los objetivos y metas establecidas para el ejercicio fiscal 2020, con ello se permite asegurar el logro de los distintos niveles de objetivos del instrumento de planeación estratégica y se logró identificar que, en la mayoría de los casos, las actividades son relevantes para el logro de los Componentes.
- Se identifican inconsistencias entre el planteamiento del resumen narrativo de la MIR con el documento normativo. Lo anterior implica limitaciones en la comprensión de los procesos para el desarrollo de los Componentes que no se encuentran documentados.
- La definición del problema no permite, de manera concreta, establecer el problema público que el Pp pretende atender, así como no focaliza adecuadamente los esfuerzos del Pp hacia una población objetivo que pueda cuantificarse y alinearse con lo establecido con la Metodología del Marco Lógico, así mismo, se identificó que es inconsistente a lo establecido en las Reglas de Operación del Pp Fo26.
- En cuanto a la alineación del Pp Fo26, donde se identificó una vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo al objetivo 2.3. “*Desarrollo Pesquero y Acuícola*”, así mismo, se alinea al Programa Sectorial de Pesca y Acuacultura 2016-2021 con cuatro de sus objetivos que son: Objetivo 1. “*Establecer a la actividad pesquera y acuícola como medios para un desarrollo económico y social, equitativo e incluyente*”, Objetivo 2. “*Promover la generación de productos de alta calidad para incrementar la competitividad en el mercado nacional e internacional*”, Objetivo 3. “*Impulsar el desarrollo del sector pesquero y acuícola, procurando la conservación de los recursos naturales*” y al Objetivo 5. “*Emplear la investigación e innovación tecnológica como herramienta indispensable de atención a las necesidades para el desarrollo económico y productivo del Estado*”.
- El programa se encuentra vinculado a los ODS, específicamente al Objetivo 14. “*Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos*”.
- El programa establece, en su documento normativo entendido como Reglas de Operación, los criterios para la identificación de la población objetivo, aunque esta definición difiere de lo establecido en la MIR, lo que implica un problema de focalización del Pp.

- No se logró identificar la presencia de un Manual de Procedimientos en donde se encuentren documentados los procesos y procedimientos del Pp, por lo que se recurrió al documento normativo del Pp, que en este caso son las Reglas de Operación.
- En las ROP se identificaron dos procedimientos documentados, uno para cada una de las actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola, sin embargo, el documento normativo es limitado respecto a lo establecido en los documentos de planeación estratégica del Pp como la MIR y el POA.
- El Pp cuenta con dos servicios de los cuales genera el valor público y que por lo tanto son los relevantes para el Pp, mismos que el Pp declara como Actividades: i) *Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento* y ii) *Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola*.
- El Pp no cuenta con información sobre los servicios, sus niveles de sistematización y automatización, por lo que no se tiene evidencia del uso de la información que se genera a partir de estos, así como el procesamiento de esta para su mejora continua.
- Se identificó un limitado grado de consolidación del Pp considerando que: a) el documento normativo no tiene los alcances del Pp (MIR), b) la mayoría de sus procesos no están documentados, estandarizados y sistematizados; c) no se identificó un sistema de monitoreo del Pp, principalmente.
- El Pp tiene un área de oportunidad en cuanto a la documentación de la totalidad de los procesos acorde con el MGP establecido en los TdR para este tipo de evaluación.

VI.2 RECOMENDACIONES

Con base en lo anterior, a continuación, se presentan las principales recomendaciones por proceso de acuerdo con las equivalencias identificadas conforme al Modelo General de Procesos:

1. Integrar un manual de procedimientos del Pp con base en el Modelo General de Procesos propuesto.
2. Documentar la totalidad de los nueve procesos que conforman el Modelo General de Procesos.
3. Elaborar un diagnóstico específico del Pp con base en el documento de "Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación", de la SHCP y el CONEVAL, donde se encuentre incluido el problema o necesidad que se busca atender con el Pp Fo26, así como su población objetivo y plazo de actualización del documento.
4. Redefinir el problema público que da origen al Pp, en el que se defina y cuantifique la población objetivo como las unidades de producción acuícola (personas físicas o morales). Esta definición deberá ser consistente entre el documento normativo y la MIR.
5. A partir de la recomendación anterior, desarrollar la Metodología del Marco Lógico y replantear la MIR.
6. Desarrollar una evaluación de diseño en el marco de los cambios de la estructura orgánica de la SEPESCA, así como en las áreas de oportunidad identificadas a partir de la presente evaluación (focalización del Pp, diseño de procedimientos, definición y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo, congruencia con entre la MIR y el documento normativo, etc.)
7. Diseñar un mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios del Pp, sistematizar los resultados y retroalimentar el proceso de planeación.

VII. ANEXOS

ANEXO I: FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Fo26, "ACUACULTURA"

Tabla 36. Ficha Técnica de identificación del Pp Fo26.

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	14
	Institución	Secretaría de Pesca y Acuacultura
	Entidad	Poder Ejecutivo del Estado de Campeche
	Unidad Responsable	Dirección de Acuacultura
	Clave Presupuestal	Fo26
	Nombre del Programa	"Acuacultura"
	Año de Inicio	2015
	Responsable titular del programa	Lic. Ulises Benjamín Duran Vallejos
	Teléfono de contacto	9818112920
	Correo electrónico de contacto	ulises.duran@campeche.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Impulsar y fortalecer una acuacultura sustentable en el Estado, integrar a los productores acuícolas mediante un esquema organizativo para el incremento de su productividad que generen empleos, con base en el desarrollo integral sostenible y competitivo.
	Principal Normatividad	-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
		Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables.
		Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche.
		Ley de Pesca y Acuacultura Sustentables del Estado de Campeche.
	Objetivo del PED con el que está alineado	2.3. Desarrollo Pesquero y Acuícola.
Tema del PED con el que está alineado	2.3.2. Promover el desarrollo de la acuacultura como una actividad competitiva, sostenible y generadora de empleos de calidad	
Programa Sectorial de Pesca y Acuacultura 2016 – 2021.	Se encuentra alienado a 4 objetivos	

Tema	Variable	Datos
	Objetivo (Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura) con el que está alineado	<p>Objetivo 1. Establecer a la actividad pesquera y acuícola como medios para un desarrollo económico y social, equitativo e incluyente.</p> <p>Objetivo 2. Promover la generación de productos de alta calidad para incrementar la competitividad en el mercado nacional e internacional.</p> <p>Objetivo 3 Impulsar el desarrollo del sector pesquero y acuícola, procurando la conservación de los recursos naturales</p> <p>Objetivo 5. Emplear la investigación e innovación tecnológica como herramienta indispensable de atención a las necesidades para el desarrollo económico y productivo del Estado.</p>
	Alineación del Pp Fo26 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Objetivo 14 Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos
	Propósito del programa	El Sector Acuícola incrementa su rentabilidad.
Población potencial	Definición	No Disponible
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	Las Unidades de Producción Acuícolas (UPA's) en el Estado de Campeche, físicas o morales, el Sector social que quiera incursionar en la actividad acuícola.
	Unidad de medida	Producción Acuícola
	Cuantificación	N/A
Población atendida	Definición	N/A
	Unidad de medida	N/A
	Cuantificación	N/A
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$58,663,257
	Presupuesto modificado (MDP)	\$55,876,193.02
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$3,413,146.56
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Campeche
Focalización	Unidad territorial del programa	Estado de Campeche

ANEXO II: FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

Tabla 37. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Subprocesos	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
1. Planeación	1.1.1	Actualización de la MIR	<p>El producto de este subproceso es la MIR para el ejercicio fiscal siguiente y sus usuarios son las áreas técnicas vinculadas al Pp que son responsables de su ejecución y reporte de resultados.</p> <p>Con respecto a los recursos financieros el subproceso no requiere de recursos financieros distintos a los etiquetados en el capítulo 1000 del gasto "servicios personales".</p>
	1.1.2	Formulación de los Programas Anuales de Trabajo	<p>El subproceso para formular los Programa Anuales de Trabajo (PAT) tiene como objetivo la planeación del Pp a nivel operativo y se genera a partir de la definición de los objetivos a nivel estratégico planteados en el subproceso anterior (Actualización de la MIR). Este subproceso se define como transversal a los procesos sustantivos del Pp.</p>
2. Comunicación Interna y Externa	1.2.1	Difusión focalizada de las ROP	<p>Tiene como objetivo promover y divulgar los servicios proporcionados por el Pp Fo26, en general, mediante la consulta a la página <i>Web</i> de SEPESCA, con la finalidad de difundir e impulsar el conocimiento relacionado con la producción acuícola. Este procedimiento, el Pp no lo tiene documentado, por lo que el equipo evaluador presenta una propuesta a consideración.</p>
3. Selección de Destinatarios	1.3.1	Validación de Solicitudes Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento	<p>Es el subproceso mediante el cual se reciben, registran y se les da trámite a las solicitudes de los productores potenciales para solicitar un subsidio de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento.</p>
	2.3.1	Validación de Solicitudes entrega de apoyos a	<p>Es el subproceso mediante el cual se reciben, registran y se tramitan las solicitudes de entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola.</p>

Evaluación de Procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Subprocesos	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
		productores con iniciativa acuícola	
4. Producción de Entregables	1.4.1	Gestión de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento	Tiene como objetivo dar seguimiento a los trabajos, y la generación de insumos para hacer la entrega de subsidios.
	2.4.1	Gestión de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola	Tiene como objetivo dar seguimiento a los trabajos, y la generación de insumos para hacer la entrega de subsidios.
5. Entrega	1.5.1	Entrega de los recursos para la entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento	Tiene como objetivo principal elevar la productividad y la competitividad en materia acuícola en el estado de Campeche con la entrega de los recursos que brinda el programa.
	5.2	Entrega de los recursos para la entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola	Tiene como objetivo principal elevar la productividad y la competitividad en materia acuícola en el estado de Campeche.
6. Seguimiento a los usuarios	6.1	Aplicación de Encuestas de Satisfacción a los beneficiarios	Su punto de partida la prestación de cualquiera de los dos servicios sustantivos (i) Entrega de subsidios de capital de trabajo, infraestructura y equipamiento y ii) Entrega de apoyos a productores con iniciativa acuícola).

Evaluación de Procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Subprocesos	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
7. Control	1.7.1	Auditorías	Se encarga de recoger, agrupar y evaluar las evidencias que se ejecutan mediante el proceso de la convocatoria, solicitud y entrega, con el fin de que a través de esto el uso y los resultados sean eficaz en la organización y eficiente con respecto a los recursos.
8. Monitoreo	8.1	Monitoreo del PAT	Tiene como objetivo generar la información necesaria para dar cuenta sobre el avance de las metas, en este caso, del PAT, y del propio ejercicio de los recursos asignados al programa, con la finalidad de detectar desviaciones respecto a lo programado y establecer medidas correctivas.
	8.2	Monitoreo de la MIR	Se fundamenta en el requerimiento normativo de la SHCP, específicamente en la sección VI. Calendario para el reporte de avances de las metas comprometidas en los indicadores del desempeño, que se informa a las dependencias y entidades anualmente.
9. Evaluación	9.1	Evaluaciones del PAE	Tiene como objetivo el de mejorar la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas del Pp, por lo que el Sistema de Evaluación de Desempeño cuenta con diferentes instrumentos de evaluación que se encargan de mejorar la toma de decisiones, con base en información sobre los resultados de la aplicación de los recursos públicos

ANEXO III: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA

Tabla 38. Grado de Consolidación Operativa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Se considero como documento normativo el Modelo General de Procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				Se identificó que no todos los procesos están documentados, sin embargo, no se tuvo evidencia de que sean de conocimiento de los operadores involucrados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			Como se mencionó anteriormente, se identificó dos procesos documentados, pero no se tuvo evidencia de que estén estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			✓		No se identificó que cuenten con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			✓		No se identificó que cuente con mecanismos de implementación sistematizada de mejoras.
Grado de consolidación operativa	Se identificó un limitado grado de consolidación				

ANEXO IV: ANÁLISIS FODA DEL PP

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Planeación Estratégica del Programa	Fortaleza Las Actividades que presenta la MIR se encontró que la mayoría de ellas implican acciones específicas y puntuales.	Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020.	<i>Se recomienda revisar las actividades en donde el equipo evaluador realizo observaciones para mejorar en cuanto a la redacción y el orden cronológico.</i>
Planeación Estratégica del Programa	Fortaleza Algunos de los componentes que presentan la MIR, son redactados como resultados logrados y como bienes y servicios, así mismo, son necesarios para la producción del Propósito.	Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020	<i>Se recomienda revisar los componentes que no se presenta como resultado logrado.</i>
Planeación Estratégica del Programa	Fortaleza Para el nivel Propósito que presenta la MIR, se encuentra claramente redactado, así mismo está definido como una situación alcanzada por lo que se pudo verificar que atiende al problema público.	Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020	<i>Para el nivel del Propósito, se recomienda que la información de la MIR sea consistente con el documento normativo del programa que en este caso son las ROP.</i>
Planeación Estratégica del Programa	Fortaleza El nivel Fin se encuentra claramente especificado, contribuye a un objetivo superior por la relación del que guarda.	Resumen Narrativo de la MIR de Pp Fo26, 2020	<i>Sin recomendaciones</i>
Alineación del Programa	Fortaleza Se identificó una adecuada alineación con el PED y el Programa Sectorial.	Alineación del Pp Fo26 al PED y al Programa Sectorial.	<i>Sin recomendaciones</i>

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación
Alineación del Programa	<p style="text-align: center;">Fortaleza</p> <p>Con el logro del propósito relacionado al incremento de la rentabilidad del sector acuícola se contribuirá a las metas de la ODS.</p>	Alineación del Pp Fo26 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	<i>Sin recomendaciones</i>
Diagnóstico Inicial de Procesos, Subprocesos y en su caso, Macroprocesos	<p style="text-align: center;">Fortaleza</p> <p>Se identificaron dos procedimientos documentados, uno para cada una de las actividades del Componente Productividad y Competitividad Acuícola</p>	Estructura de las ROP del Pp "Acuicultura"	<i>Se recomienda que los procedimientos se encuentren estandarizados.</i>
Alcance de la Evaluación	<p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <p>En los albores del cambio en la estructura orgánica del Pp, hacer un replanteamiento estratégico y de procesos.</p>	Análisis de procesos	<i>Hacer un replanteamiento estratégico del Pp a partir de la redefinición del problema, instrumentos de planeación estratégica y normativos.</i>
Debilidad o Amenaza			
	<p style="text-align: center;">Debilidad</p> <p>El Pp no cuenta con un documento de diagnóstico.</p>		<i>Se recomienda elaborar un diagnóstico específico del Pp con base en el documento de "Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación", de la SHCP y el CONEVAL, donde se encuentre incluido el</i>

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación
			<i>problema o necesidad que se busca atender con el Pp Fo26, así como su población objetivo y plazo de actualización del documento.</i>
Identificación y evolución del problema	<p align="center">Debilidad</p> <p>Se identificó que la información que se encuentra en las ROP y en la MIR del programa, son inconsistentes.</p>	Estructura de las ROP del Pp "Acuacultura"	<i>Se recomienda fortalecer el documento normativo (ROP) para que sea consistente, con la MIR.</i>
Identificación y evolución del problema	<p align="center">Debilidad</p> <p>No cuenta con estrategia de cobertura, y no focaliza adecuadamente los esfuerzos del Pp hacia una población objetivo.</p>	Análisis del Resumen Narrativo	<i>Se recomienda definir de manera precisa la población o área de enfoque potencial y objetivo y utilizarla tanto en los instrumentos de planeación como en los documentos normativos.</i>
Identificación y evolución del problema	<p align="center">Debilidad</p> <p>La definición del problema no permite, de manera concreta, establecer el problema público que el Pp pretende atender.</p>	Análisis del Resumen Narrativo	<i>Se recomienda definir y cuantificar las poblaciones, objetivo, potencial y atendida.</i>
Identificación de la Población/Área de enfoque Potencial y objetivo	<p align="center">Debilidad</p> <p>No fue posible identificar la cuantificación la población objetivo.</p>	Definición de la población potencial y objetivo del Pp Fo26.	<i>Se recomienda definir y cuantificar las poblaciones, objetivo, potencial y atendida.</i>
Diagnóstico Inicial de Procesos, Subprocesos y en su caso, Macroprocesos	<p align="center">Debilidad</p> <p>El Pp no cuenta con que el Pp no cuenta con un Manual de Procedimientos publicado, documentados y estandarizados.</p>		<i>Se recomienda fortalecer el documento normativo (ROP) del Pp y formalizar un Manual de Procedimientos con base a lo establecido en el Modelo General de Procesos, el cual</i>

Evaluación de Procesos

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación
Diagnóstico Inicial de Procesos, Subprocesos y en su caso, Macroprocesos	Debilidad Los procedimientos de los servicios que se identificaron cuentan con un limitado nivel de consolidación.		<i>se encuentre, documentado, estandarizado y sistematizado.</i>

ANEXO VII: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE PROGRAMA Fo26, "ACUACULTURA".

La información utilizada fue proporcionada para el desarrollo de la evaluación de Procesos del Pp Fo26 "Acuacultura", fueron:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal 2020.
- Sistemas de información.
- Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021.
- Plan Sectorial de Pesca y Acuacultura 2016-2021.
- Evaluaciones anteriores del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios.
- Modelo General de Procesos.

ANEXO VIII: FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.

Tabla 39. Ficha técnica de los datos generales de la instancia evaluadora.

Nombre de la instancia evaluadora:	Ulises Alcántara Pérez
Nombre del coordinador de la evaluación:	Lic. Ulises Alcántara Pérez
Nombres de los principales colaboradores:	Lic. Verónica A. Del Valle Urbina Lic. Yussulli Anahi Hernández Rosales
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Secretaría de Pesca y Acuicultura Dirección de Planeación Estratégica
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Lic. Javier Iván Alonzo Bernal Directo de Planeación Estratégica.
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación:	\$53,731.04 (IVA incluido)
Fuente de financiamiento:	Recursos estatales

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados (2018). *Evolución Normativa e Institucional de la Acuicultura en México*.
- CONEVAL (). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*.
- Gobierno del Estado de Campeche (2016). *Programa Sectorial de Pesca y Acuicultura*.
- Gobierno del Estado de Campeche (2018). *Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Subdelegación de Pesca de la CONAPESCA*.
- Gobiernos del Estado de Campeche (2019). *Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021*.
- Gobiernos del Estado de Campeche (2019). *Secretaría de la Contraloría*
- H. Congreso de la Unión. (2018). *Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables*.
- H. Congreso de la Unión. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Poder Legislativo del Estado de Campeche. (2021). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche*.
- Poder Legislativo del Estado de Campeche. (2015). *Ley de Pesca y Acuicultura Sustentables del Estado de Campeche*.
- Poder Ejecutivo del Estado de Campeche. (2020). *Quinto Informe de Gobierno*.
- SEPESCA. (). *Matriz de Indicador de Resultados del Pp Fo26 "Acuicultura"*.
- SEPESCA. (). *Manual de Organización de la Secretaría de Pesca y Acuicultura*.
- SEPESCA. (). *Acuerdo por el que se expiden las Reglas De Operación del Programa de Acuicultura en su Componente Productividad y Competitividad Acuícola Fomentada de la Secretaría de Pesca Y Acuicultura de la Administración Pública Estatal, para el Ejercicio Fiscal 2020*.
- SEPESCA. (2021). *Portal de transparencia de la SEPESCA*.
- SHCP (s.f.) *Sistema de Evaluación del Desempeño*. Disponible en <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/evalyseg.html>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Pública (2018). *Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*



CAMPECHE
GOBIERNO DE TODOS