

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



PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD RURAL

**Componente Infraestructura Productiva para el
Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua**



ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 2016-2017
Guanajuato



PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD RURAL

Componente Infraestructura Productiva para el
Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua (IPASSA)

GUANAJUATO

Análisis de los Procesos 2016-2017

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Lic. Miguel Márquez Márquez
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Paulo Bañuelos Rosales
Secretario de Desarrollo Agroalimentario y Rural

SAGARPA

Lic. José Eduardo Calzada Rovirosa
Secretario

Mtra. Mely Romero Celis
Subsecretaria de Desarrollo Rural

Lic. Ricardo Aguilar Castillo
Subsecretario de Alimentación y Competitividad

Ing. Jaime Segura Lazcano
**Dirección General de Producción Rural
Sustentable en Zonas Prioritarias**

Lic. Ramiro Hernández
Coordinador General de Delegaciones

Lic. Raúl del Bosque Dávila
Director General de Planeación y Evaluación

Lic. Anibal González Pedraza
**Director General Adjunto de Planeación y
Evaluación**

Lic. Víctor Hugo Pineda Martínez
Delegado de la SAGARPA en el Estado

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Lic. Víctor Hugo Pineda Martínez... **Presidente**
Ing. Paulo Bañuelos Rosales... **Secretario Técnico**
Ing. Roberto Castañeda Tejeda... **Representante de la SDAyR**
Ing. Silverio Rojas Villegas... **Representante de la SAGARPA**
MVZ Francisco Gutiérrez Michel... **Representante de la SDAyR**
Lic. Eduardo Alvarado Robles... **Representante de la SAGARPA**
Ing. Felipe de Jesús Rivera Palacios... **Representante de la SDAyR**
Ing. Gerardo Manuel Espinosa Castillo... **Representante de la SAGARPA**
Ing. Arturo Martínez Tavera... **Representante de la SDAyR**
Ing. Fernando Dámaso Fuentes López... **Coordinador del CTEE**

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino... **Rector General**
Dr. Héctor Efraín Rodríguez de la Rosa... **Secretario General**
Dr. Armando Gallegos Muñoz... Rector de Campus Irapuato - Salamanca
Dr. José Mario Mendoza Carillo... **Director de la División de Ciencias de la Vida**

Dr. Isidro Guajardo Hernández... **Responsable de la Evaluación**
Lic. Isidro de Jesús Guajardo Ayala... **Responsable de la Evaluación.**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente IPASSA	8
Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente	11
2.1 Planeación y coordinación con la Unidad Responsable	11
2.2 Integración de grupos	12
2.3 Elaboración, dictamen y autorización de proyectos.....	12
2.4 Ejecución de proyectos	13
2.5 Supervisión, seguimiento y evaluación.....	14
Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones.....	15
3.1 Conclusiones	15
3.2 Recomendaciones	17
Bibliografía	19
Anexos	20

INTRODUCCIÓN

Los programas y componentes que operaron en concurrencia de recursos, así como aquellos que se ejecutaron a través de un acuerdo específico con el Gobierno del Estado de Guanajuato en 2016, estuvieron sujetos a un trabajo de Monitoreo y Evaluación (M&E) implementado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en cuanto al diseño metodológico y al seguimiento de las acciones realizadas por el Comité Técnico Estatal de Evaluación y la Universidad de Guanajuato como Entidad Consultora Estatal.

El Monitoreo y la Evaluación, en su fase Análisis de los Procesos Sustantivos, del ejercicio fiscal 2016 y avances de 2017, permitió realizar el presente estudio, predominantemente cualitativo, de la gestión operativa del Componente de Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua (IPASSA), del Programa de Productividad Rural (PPR). El propósito central, es contribuir a la mejora de los procesos operativos mediante la realización de una valoración detallada de su gestión, de modo que ésta se oriente a la consecución de los resultados previstos en su diseño.

El Análisis de los Procesos Sustantivos, motivo del presente trabajo, tiene como Objetivo General, analizar la gestión operativa del IPASSA, para establecer y explicar las interacciones clave que ocurren al interior de un conjunto de procesos que intervienen en su operación, a fin de valorar la medida en que se encuentran orientados al logro de resultados y proponer mejoras para la operación 2018, cuyos objetivos específicos son:

- Describir la gestión operativa del Componente mediante sus procesos a nivel estatal.
- Identificar y analizar las fortalezas y debilidades (normativas y operativas) que caracterizan la gestión del Componente.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos que contribuyen al logro del objetivo del Componente.

El Análisis de los Procesos Sustantivos contempla como fuentes de información:

- Indicadores de Gestión 2016 y 2017.
- Documentos normativos y operativos.

- Cédula de información aplicada por medios electrónicos a diversos funcionarios tanto de la Instancia Ejecutora, como de la Delegación de SAGARPA.
- Entrevistas directas con funcionarios clave en los procesos.

El presente documento, contiene las secciones: Introducción, Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente, Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente y Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente IPASSA

El Programa de Productividad Rural tiene como Objetivo General, incrementar la productividad total de los pequeños productores agropecuarios. El Objetivo Específico del Componente IPASSA es, apoyar a los productores agropecuarios de las regiones con poca disponibilidad de agua y procesos de erosión para aprovechar sustentablemente los recursos naturales asociados con sus actividades productivas.

La población objetivo del PPR, son pequeños productores agropecuarios del país en zonas rurales y periurbanas. Para el Componente IPASSA son: 1. Pequeños productores que habitan localidades de alta y muy alta marginación; 2. Que estén fuera de los padrones de apoyo de la Secretaría, o 3. Que no han accedido a los apoyos de componentes que operan a través de convocatoria, y 4. Que se ubiquen en municipios con actividad agropecuaria, de alta y muy alta marginación incluidos en la Cruzada Nacional contra el Hambre.

El PPR es de cobertura nacional, con prioridad a miembros del padrón de beneficiarios del Programa de Inclusión Social PROSPERA; y a los proyectos productivos ubicados en las localidades del Programa Piloto Territorios Productivos.

En el Anexo XVIII de las ROP SAGARPA 2016, se enlistan los municipios potenciales de atención prioritaria: Atarjea, Doctor Mora, Ocampo, Santa Catarina, San Diego de la Unión, San Felipe, San José Iturbide, San Luis de la Paz, San Miguel de Allende, Tierra Blanca, Victoria, Xichú, Doctor Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, San Miguel de Allende, Celaya, Irapuato, León, Pénjamo y Silao.

Las instancias involucradas en la operación del IPASSA son:

- La Dirección General de Producción Rural Sustentable en Zonas Prioritarias de la SAGARPA (Unidad Responsable; UR).
- El Gobierno de Guanajuato a través de la Dirección de General de Microcuencas de la SDAyR (Instancia Ejecutora; IE).
- Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable (CEDRS)
- Comité Estatal de Desarrollo Rural (CEDR).

- Grupo de Trabajo (GT).
 - FOFAE.
 - Comités Pro-Proyecto, y Grupo de Beneficiarios.
- **UR.** Con las funciones: 1. Asignar la IE; 2. Interpretar normatividad y determinar los aspectos no previstos; 3. Adicionar conceptos de inversión y cambio en la cobertura potencial; 4. Autorizar otros conceptos de inversión que contribuyan a una producción agropecuaria sustentable y que se soliciten por la Delegación de la Secretaría previo acuerdo del CEDR; 5. Realizar con apoyo de la Delegación de la SAGARPA, seguimiento y supervisión para el cumplimiento del marco normativo en la ejecución de los programas en concurrencia.
- **IE.** Sus funciones son: 1. Formar parte del Comité Estatal de Desarrollo Rural; 2. Promover y difundir el componente; 3. Integrar los Comités Pro-Proyectos; 4. Integrar el listado de precios máximos de referencia de materiales e insumos; 5. Concertar apoyos; 6. Recibir del Comité Pro-Proyecto propuestas de cambios al proyecto autorizado y en su caso, aprobar o rechazar; 7. Realizar un taller informativo sobre la integración de los Comités Pro-Proyecto, opciones de ejecución del proyecto, ratificación de la elección de proveedores, la cual es una facultad del Comité Pro-Proyecto y solo por solicitud escrita la IE proporcionará el listado de proveedores; 8. Dar seguimiento a la Operación; 9. Registrar la información en el Sistema Único de Registro de Información (SURI); 10. Cerrar el ejercicio fiscal; 11. Integrar los expedientes.
- **CEDR.** Eje de coordinación entre las partes que intervienen. Está integrado por SDAyR, por la Delegación de la SAGARPA y Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA); El Comité es presidido por la Delegación SAGARPA. Las funciones son: 1. Coordinación Institucional; 2. Priorizar los municipios de atención potencial; 3. Elaborar un plan de acción de mediano plazo (3años); 4. Dar seguimiento y revisar informes de la instancia ejecutora sobre procesos de promoción, difusión e integración de Comités Pro-Proyecto; 5. Integrar el GT de IPASSA para revisar y dictaminar proyectos; 6. Proponer esquemas de coordinación interdependencias e interinstitucionales; 7. Conocer la

Guanajuato

información de seguimiento y avances por parte de la Instancia Ejecutora; 8. Integrar el Informe de Cierre de Ejercicio Fiscal al 31 de diciembre y su posterior finiquito.

- **GT.** Su función es: evaluar y dictaminar proyectos, turna resultados y proyectos al Comité Estatal de Desarrollo Rural.
- **FOFAE.** Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario en el Estado, se constituye de forma prioritaria para administrar los recursos convenidos entre la Delegación de SAGARPA y la SDAyR. Funciones: aprobar los proyectos dictaminados por el Comité Estatal de Desarrollo Rural, asignar y liberar recursos para la ejecución de los proyectos.
- **Comité Pro-Proyecto y Beneficiarios.** Designado por la IE al nombrar Presidente, Tesorero, Secretario y dos Contralores Sociales del grupo de beneficiarios. Las funciones del Comité Pro-Proyecto son: 1. Participar en la elaboración del proyecto; 2. Establecer compromisos productivos; 3. Seleccionar proveedores o en su caso, solicitar listado de proveedores a la IE; 4. Firmar responsabilizarse del convenio de concertación; 5. Avisar el inicio de obra a la IE; 6. Conservar y dar mantenimiento a las acciones apoyadas; 7. Mantener la organización; 8. Gestionar la continuidad basada en el éxito de los apoyos recibidos y su impacto en la conservación del suelo, agua y biodiversidad.

Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente

2.1 Planeación y coordinación con la Unidad Responsable

El Componente IPASSA, de acuerdo al Anexo Técnico de Ejecución 2016, ejerció un monto total de **\$22,625,000** (Veintidós millones seiscientos veinticinco mil pesos 00/100 M.N.) de los cuales, **\$18,100,000** (Dieciocho millones cien mil pesos 00/100 M. N.) equivalente al 80% aportación federal de SAGARPA y un monto de **\$4,525,000** (Cuatro millones quinientos veinticinco mil pesos 00/100 M.N.) a cargo del Gobierno de Guanajuato, correspondiente al 20%, de la aportación total.

En relación a la Planeación, no se cuenta con un Plan Estratégico Estatal vigente para el componente. La publicación a finales del año del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación (DPEF) y las ROP, hacen limitativo un ejercicio de Planeación, por no saber con exactitud cuánto será la asignación presupuestal para el ejercicio fiscal siguiente, el margen de tiempo es limitado entre la publicación y la correspondiente firma del Anexo Técnico de Ejecución, sin embargo, algunos elementos de base permiten a la IE, tomar decisiones para distribuir y ejecutar el recurso aún sin contar con un documento de planeación, dentro de los que destacan:

- Un Banco de Proyectos que no fueron atendidos en ejercicios anteriores por insuficiencia presupuestal o desistimiento de los beneficiarios.
- El conocimiento de las condiciones ambientales, relacionadas con la limitación de los recursos suelo y agua, en los municipios o zonas a atender que difícilmente cambian de un año a otro.
- La continuidad de grupos que han sido beneficiarios y a los cuales se les puede complementar las acciones con obras de conservación de suelo o captación de agua.
- La visión Integral del Gobierno del Estado sirve de base para invertir recursos complementarios propios, a través de un programa institucional operado de manera directa por la SDAYR.

2.2 Integración de grupos

La presentación de proyectos en ventanilla, no responde a una convocatoria específica. La información se difunde a las Direcciones de Desarrollo Rural municipales. Conviene señalar que la Delegación en las primeras semanas del año difunde a nivel estado y municipios, en instancias como el Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable, Consejos Distritales de Desarrollo Rural Sustentable (CDDRS), Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (COMUNDERS), organizaciones gremiales y de productores.

El proceso de solicitud para participar, en la mayoría de los casos, es producto de la difusión en las presidencias municipales a productores potenciales de ser beneficiarios. En la mayoría de los casos los proyectos surgen como parte del trabajo de promoción que realizan los técnicos que elaboran los proyectos. Conviene señalar que en algunos casos, son técnicos de las presidencias municipales de las zonas prioritarias los que promueven y elaboran el proyecto.

El criterio de la Instancia Ejecutora para detectar y seleccionar los grupos potenciales de beneficiarios, es que muestren realmente interés y no solo la urgencia o la necesidad de hacer una obra. Lo anterior se hace una vez que los técnicos ubican posibles zonas de trabajo y promocionan de manera intensiva el componente, motivando a los involucrados a que se agrupen y trabajen para apropiarse del proyecto y busquen la aceptación de los demás integrantes.

2.3 Elaboración, dictamen y autorización de proyectos

Elaboración de Proyectos. El diseño y la elaboración de los proyectos, es responsabilidad de los técnicos. Esos proyectos, son presentados como parte del expediente que integran y entregan al momento de hacer la solicitud a la Instancia Ejecutora. Conviene destacar que los técnicos de acuerdo las ROP 2016, deben reunir requisitos específicos para participar. se hace énfasis en que deben cumplir con el perfil para la integración de los elementos técnicos y normativos establecidos.

La IE recomienda, antes de elaborar proyectos de obras de captación de agua, realizar estudios de Geología para verificar la viabilidad de las zonas donde se ejecutarán, evitando

así gastos en la re-elaboración de otro proyecto en un lugar diferente al planteado originalmente, por no cumplir con las especificaciones técnicas.

Se identifica que los expedientes no están organizados de acuerdo al anexo II de las ROP y en algunos casos los datos de un proyecto en específico se repetían en otros proyectos de municipios diferentes.

Dictamen y autorización de proyectos. Los Proyectos fueron sometidos a un análisis para su dictaminación y autorización de acuerdo a los criterios establecidos en las ROP.

La dictaminación, la realiza un técnico de la Dirección General de Microcuencas. Posteriormente el expediente se presenta al CEDR, quien valida y turna al FOFAE para la autorización, asignación de recurso y pago correspondiente. En esta etapa, el papel de la Delegación de la SAGARPA es participar en la validación, revisando que cumpla con los lineamientos para la elaboración y presentación del expediente de cada uno de los proyectos, de acuerdo a la normatividad.

2.4 Ejecución de proyectos

La operación del proyecto se inició, con la ejecución del recurso en el mes de septiembre de 2016.

El impacto principal está en que los trabajos inician después de la temporada de lluvias, perdiendo un año de captación de agua, provocando retrasos de tres a seis meses en la entrega de las obras.

Al momento de hacer el levantamiento de la información en campo, en el mes de junio del presente año 2017, dos proyectos estaban retrasados en su entrega y cinco presentaban fallas estructurales como filtraciones y descuadre en las compuertas.

2.5 Supervisión, seguimiento y evaluación

Las visitas de seguimiento en 2016, se hicieron a las principales obras de captación y/o almacenamiento de agua, obras de conservación de suelo, agua y vegetación. El número de visitas, son insuficientes para asegurar la calidad de la obra.

No obstante, de que se observa una buena coordinación de la Delegación SAGARPA y la Instancia Ejecutora para el seguimiento, no consideran la revisión de aspectos técnicos ni de funcionalidad en las obras. Este trabajo de Coordinación, no limitó la continuidad de las obras.

Las visitas de supervisión para los ejercicios fiscales 2016 y 2017 consideran solamente la revisión documental del expediente y hasta el momento no se han realizado visitas a las obras.

A partir del 2017 la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, es la instancia encargada del proceso de supervisión.

No existe un proceso formal de evaluación interna de resultados del IPASSA.

Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones

3.1 Conclusiones

Planeación y coordinación con la Unidad Responsable.

- La planeación y el inicio de operación del Componente IPASSA, es afectada de manera negativa por los tiempos en que se gestionan, autorizan y publican el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación (DPEF), las Reglas de Operación, la firma del Anexo Técnico de Ejecución y posterior asignación y radicación de recursos a nivel federal.
- No existe un diagnóstico del impacto del sector económico primario del Estado de Guanajuato, sobre los recursos naturales y el ambiente, considerando una visión integrada de los aspectos social, ambiental, económico y técnico productivo.
- La toma de decisiones y la planeación del Componente no se sustenta en un diagnóstico institucional estático y/o dinámico que sirva de línea base.
- El Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable y el Comité Estatal de Desarrollo Rural o el grupo de trabajo que éste designe, no funcionan como instancias de planeación y priorización de las áreas de atención, ya que solo validan la propuesta operativa de la Instancia Ejecutora.

Integración de grupos.

- No existe un criterio de selección e integración de los grupos en cuanto a las características de los participantes como beneficiarios.
- Se identifica que falta la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios.
- El técnico, tiene como trabajo conjuntar al mayor número posible de beneficiarios potenciales, lo que propicia la inclusión de varios miembros de un núcleo familiar en una sola unidad de producción, lo cual limita beneficiar a más personas de la comunidad.

Elaboración, dictamen y autorización de proyectos.

Guanajuato

- Se identifican como áreas de oportunidad la elaboración del proyecto, además de la correcta y completa integración de los expedientes.
- El esfuerzo y la responsabilidad para la revisión y dictaminación de las solicitudes, se concentra en un solo técnico.

Ejecución de proyectos.

- El componente opera bajo un esquema de trabajo que permite a las instancias federal y estatal, tener identificada la problemática en las zonas donde no se tienen las mejores condiciones ambientales por el deterioro y uso inadecuado de los recursos naturales tales como agua, suelo y biodiversidad (flora y fauna).
- Derivado de los retrasos en la radicación y entrega de los recursos económicos se afectó de manera significativa, el inicio de operaciones, avance y entrega de obras.
- La mayor parte de los beneficiarios no se involucran en las actividades relacionadas con el desarrollo de las obras, sobre todo en las de captación y almacenamiento de agua.

Supervisión, seguimiento y evaluación

- Se identificó que las empresas constructoras, realizaron más de una obra, limitando la entrega en tiempo y forma por alternar la atención entre éstas, dejando inconclusas las iniciadas. En las obras entregadas algunas presentaban detalles técnicos o estructurales como filtraciones y fallas de descuadre en compuertas.
- Se tienen identificadas las zonas y grupos que han sido beneficiados, los resultados son claros y positivos en obras de captación de agua y conservación de los recursos naturales; sin embargo, no se cuenta con un mecanismo o instrumento para la medición de los impactos a corto, mediano y largo plazo.
- Se identifica un área de oportunidad en la integración completa y correcta de los expedientes de las solicitudes.
- Los beneficiarios, no cuentan con copia del expediente de solicitud, ni de los documentos que se generan durante los procesos de gestión, seguimiento y supervisión

- Se identifica como área de oportunidad el acompañamiento por parte la Delegación de la SAGARPA en las etapas del ciclo operativo del componente.

3.2 Recomendaciones

Planeación y coordinación con la Unidad Responsable:

- Considerar plazos de ejecución más amplios para los programas y componentes, donde se tomen en cuenta, los ciclos ambientales naturales y los tiempos de producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola.
- Elaborar el plan estratégico partiendo de un diagnóstico estatal del impacto del sector económico primario sobre los recursos naturales y el ambiente, considerando una visión integrada de los aspectos social, ambiental, económico y técnico productivo.
- Establecer talleres de actualización de la normativa aplicable al componente.

Integración de grupos

- Establecer criterios de participación donde los beneficiarios potenciales pertenezcan a diferentes unidades productivas.
- Realizar una estrategia de sensibilización e integración de los grupos de solicitantes, enfocada a detectar y resolver una problemática o necesidad de la comunidad mediante la implementación de un proyecto.

Elaboración, dictamen y autorización de proyectos.

- Diseñar e implementar un programa de capacitación enfocado a técnicos participantes en el componente, cubriendo aspectos normativos y sobre formulación de proyectos, considerando el aspecto de conservación y uso racional de los recursos naturales.
- Promover la participación de un mayor número de técnicos proyectistas con el perfil establecido en la normatividad del componente.

Guanajuato

- Fomentar una mayor participación e involucramiento del Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable, Comité Estatal de Desarrollo Rural y Grupo de Trabajo en la revisión, evaluación y dictaminación de proyectos.

Ejecución de proyectos.

- Fortalecer y consolidar los grupos de beneficiarios, para que dirigidos por el Comité Pro-Proyecto, sean ellos, en primera instancia, quienes de manera real, administren los recursos y ejecuten los proyectos, con acompañamiento, asesoría y capacitación por parte de la Instancia Ejecutora.

Supervisión, seguimiento y evaluación

- Mejorar la participación coordinada de las instancias gubernamentales y los respectivos Comités Pro-Proyecto, en el sistema de seguimiento y supervisión de obra permanente, para garantizar la calidad y tiempo preestablecido de construcción.
- Fortalecer los mecanismos y canales de comunicación directa entre beneficiarios, directivos de las empresas constructoras e Instancia Ejecutora.
- Integrar un expediente en físico y en electrónico completo y ordenado con todos los documentos normativos, financieros, administrativos, proyecto, actas, comprobantes, recibos, informes de seguimiento, verificación y supervisión, finiquito, relativos al Componente IPASSA expedidos por las instancias involucradas.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño, para técnicos, beneficiarios y empresas constructoras para determinar la continuidad, de acuerdo a los resultados e impactos de sus trabajos.
- Implementar un mecanismo para medir, los cambios socioculturales de la población objetivo, el mejoramiento de las condiciones económico-productivas, el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad de los recursos naturales

Bibliografía

Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) para el ejercicio 2016. Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2015.

Guía para el Análisis de los Procesos del Componente de Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua, del Programa de Productividad Rural, SAGARPA-FAO. Mayo de 2017.

Términos de Referencia para el Monitoreo y Evaluación Estatal 2016. Componente de Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua, del Programa de Productividad Rural, SAGARPA-FAO. Diciembre de 2016.

Guía de Monitoreo y Evaluación. Marzo de 2007. Laura Murray y Lilia Rossi. Pact Brasil 2007. <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/66f0ac63e8a8f984132e9222f1932c8c.pdf>

Avances del sistema de monitoreo y evaluación mexicano a tres años de su inicio. Junio de 2010. Edgar Martínez Mendoza y Diego Vázquez Pimentel. V Conferencia de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe. http://www.coplacprd.org/images/stories/Publicaciones/Monitoreo_y_Evaluacion/CD_MyE_Espaol.pdf

Monitoreo y evaluación de políticas públicas en América Latina: brechas por cerrar. María Angélica Pignatta. 2015. Revista Perspectivas de Políticas Públicas Año 4 Nº 8 (Enero-Junio 2015) ISSN 1853-9254. Págs. 49-69. <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/viewFile/947/943>

Cédula de análisis de los procesos 2016.

Evaluaciones Externas de los Programas de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Paginas/default.aspx>
http://www.coneval.org.mx/Informes/Normateca/PAE_2013.pdf

http://www.sagarpa.gob.mx/ProgramasSAGARPA/2016/pequenos_productores/Arraigate/Solicitud%20y%20anexos/ANEXO%20XX.docx

<http://www.fundacion-sm.org.mx/sites/default/files/Areas%20de%20oportunidad%20completo.pdf>

Anexos

Documentos oficiales emitidos por las áreas normativas y operadores del IPASSA. Según ROP del Componente o Programa

- Lineamientos técnicos y administrativos emitidos por la Unidad Responsable
- Convenios entre SAGARPA y SEDAGRO (o equivalente)
- Plan de desarrollo del Componente (en su caso)
- Anexo Técnico de Ejecución
- Actas del FOFAE
- Informes de Avance Físico-Financiero
- Manuales de organización o de procedimientos (en su caso)
- Catálogo de obras (en su caso)
- Informes de verificación por parte de la IE
- Informes de supervisión por parte de la UR
- Informes de evaluaciones externas o internas
- Otros documentos de trabajo, informes, etc., sobre el desempeño del Componente o Programa.
- Sistema Único de Registro de Información (SURI)
- Archivos, bases de datos o sistemas de información de las IE u otras instancias del Componente.
- Matriz de indicadores de resultados del Componente
- Encuesta a Beneficiarios 2015 y 2016 (en su caso) en lo relativo a preguntas de satisfacción de beneficiarios.