

EVALUACIÓN DE PROCESOS
DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (Pp)
“RESCATE DEL CAMPO Y VISIÓN DEL MAR”

RESUMEN EJECUTIVO

COORDINADORA DE SECTOR:
SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO (SDA)
ENTIDAD PARAESTATAL EJECUTORA DEL GASTO:
INSTITUTO DE PESCA Y ACUACULTURA DEL ESTADO DE CAMPECHE
(INPESCA)
FONDO DE FOMENTO AGROPECUARIO DEL ESTADO DE CAMPECHE
(FOFAECAM)

COORDINADOR: VALENZUELA & GARCÍA ASESORES INTEGRALES S.C.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
I IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES.....	4
II DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	4
III DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....	13
IV DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROGRAMA.....	15
Macroproceso General del Programa	16
Macroproceso Específico por Dependencia	17
Macroproceso Específico de SDA.....	17
Microprocesos por Subprogramas de la SDA	18
Macroproceso Específico de INPESCA.....	40
Microprocesos por Subprogramas de INPESCA.....	41
Macroproceso Específico de FOFAECAM	44
V HALLAZGOS Y RESULTADOS	45
Principales problemas detectados en la normatividad.....	46
Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.....	46
Amenazas y Fortalezas	47
Aspectos Susceptibles De Mejora	48
VI RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	49
Anexo 1. Análisis FODA del Programa.....	53

INTRODUCCIÓN

El Estado de Campeche ha consolidado desde 2011 un esfuerzo sostenido para fortalecer la gestión pública orientada a resultados, en cumplimiento del marco normativo federal y estatal en materia de evaluación, presupuesto y rendición de cuentas. Este compromiso se refleja en la adopción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Campeche (SEDCAM), implementados desde 2012 para mejorar la planeación, programación, seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios.

Entre los avances más relevantes destacan la creación de un marco jurídico estatal en disciplina financiera, el desarrollo de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) bajo la Metodología de Marco Lógico (MML), la armonización contable conforme a los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y la cooperación técnica internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Asimismo, se han realizado procesos de realineación programática con los objetivos de los Planes Estatales de Desarrollo 2019–2021, 2021–2027 y su actualización 2024.

En este contexto, el Programa Presupuestario "Rescate del Campo y Visión del Mar", operado por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA), Instituto de Pesca y Acuicultura del Estado de Campeche (INPESCA) y el Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Campeche (FOFAECAM), ha sido evaluado de manera continua y progresiva. Desde 2023 se analiza integralmente a las tres instituciones, después de evaluaciones previas de diseño (2022), diagnóstico y diseño (2023) y consistencia y resultados (2024). Para 2025 está programada una evaluación de procesos.

La evaluación actual tiene como objetivo analizar la gestión operativa del Programa 024, identificar factores críticos que influyen en su desempeño y proponer recomendaciones que fortalezcan su mejora continua, conforme a los principios del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño de Campeche (SEDCAM). Con ello, el Gobierno del Estado reafirma



su compromiso con la transparencia, la eficiencia institucional y la generación de resultados que beneficien a la población campechana.

I IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES

La evaluación del Programa Presupuestario 024 Rescate del Campo y Visión del Mar tiene como propósito fortalecer su desempeño mediante un análisis sistemático de su gestión operativa. Este ejercicio permitirá determinar si los procesos actuales son adecuados para alcanzar las metas y objetivos del Programa, además de generar recomendaciones que impulsen su mejora continua.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Describir la gestión operativa del Programa a partir del estudio de sus procesos y de los distintos niveles de intervención geográfica; y
- Identificar tanto los obstáculos normativos y operativos que afectan su desempeño como las fortalezas y buenas prácticas que contribuyen a una ejecución eficiente.

La evaluación ofrece un análisis detallado de los procesos implementados y de los mecanismos de coordinación utilizados, permitiendo reconocer fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad. Con base en estos hallazgos, se formularán recomendaciones orientadas a mejorar la operación del Programa y a consolidar su contribución al desarrollo agropecuario y pesquero del Estado.

II DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Durante el ejercicio 2024, y conforme a la información reportada en el Cuarto Informe de Gobierno del Estado de Campeche, complementada con datos institucionales de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA), Instituto de Pesca y Acuicultura (INPESCA) y, se consolidaron acciones integrales orientadas al fortalecimiento del sector primario. La estrategia se organizó por subsectores con el fin de atender problemáticas específicas, mejorar capacidades productivas y promover un desarrollo sostenible en los territorios rurales y costeros.

Creado en 2022, el programa integra funciones y recursos que anteriormente se encontraban dispersos entre distintos programas sectoriales. Esta reorganización permitió articular una plataforma institucional conformada por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA), el Instituto de Pesca y Acuicultura del Estado de Campeche (INPESCA) y el Fondo de Fomento de Agropecuario del Estado de Campeche (FOFAECAM), lo que favorece una gestión más eficiente y con mayor capacidad de impacto en las zonas rurales y costeras.

El problema central que atiende validado en diversos ejercicios técnicos y normativos es el limitado volumen de producción y la baja productividad en las actividades del sector primario, lo que restringe la rentabilidad de los productores y reduce su competitividad. Frente a ello, el programa promueve acciones integrales orientadas a infraestructura, innovación, fortalecimiento organizativo y ordenamiento productivo.

El Pp focaliza su intervención en tres tipos de población:

Población potencial: personas ocupadas en actividades primarias con baja rentabilidad y necesidades de apoyo.

Población objetivo: productores activos en los subsectores agrícola, pecuario, pesquero y acuícola, con limitaciones técnico-productivas.

Población atendida: productores que reciben apoyos a través de procesos institucionales, incluyendo quienes cuentan con registro oficial en el caso del sector pesquero.

En términos de resultados esperados, el Fin del Programa se orienta a contribuir al fortalecimiento integral del sector primario en un marco de sustentabilidad, mientras que el Propósito busca mejorar la rentabilidad de los productores mediante prácticas productivas sostenibles, fortaleciendo su eficiencia, organización y resiliencia.

El programa proporciona una amplia oferta de bienes y servicios alineados a sus componentes operativos. La SDA impulsa el desarrollo agrícola y pecuario y mejora la infraestructura productiva; el FOFAECAM apoya a unidades de producción familiar y genera información estratégica para mercados; mientras que INPESCA



promueve el ordenamiento pesquero, la investigación aplicada y el fortalecimiento de redes comunitarias.

De manera conjunta, estas acciones permiten al programa atender de forma integral las necesidades productivas y territoriales del sector primario en Campeche, contribuyendo a su transformación estructural y a la mejora sostenible de los ingresos de los productores.

APOYOS PROPORCIONADOS

Durante el ejercicio 2024 se consolidó una estrategia integral de fortalecimiento al sector primario en el Estado de Campeche, basada en los lineamientos de la SDA y con información complementaria de INPESCA y el FOFAECAM. Las acciones se estructuraron por subsector para atender necesidades diferenciadas y promover el desarrollo productivo sostenible. En conjunto, los apoyos otorgados mostraron amplia cobertura territorial, fortalecimiento de capacidades y mejoras sustantivas en infraestructura, equipamiento y asistencia técnica.

Subsector Agrícola

El subsector agrícola ejecutó una política orientada a incrementar la productividad y resiliencia mediante infraestructura, mecanización, insumos estratégicos y extensión técnica.

Datos importantes:

- **Infraestructura productiva:** rehabilitación de **362.2 km de caminos rurales**, beneficiando a **3,597 productores**, con mayor inversión en *Champotón y Seybaplaya*.
- **Mecanización agrícola:** atención de **730 ha** para **206 productores**, destacando *Dzitbalché y Carmen*.
- **Acceso al agua:** perforación focalizada de pozos profundos, concentrada en *Campeche y Escárcega*.

- **Protección social:** alrededor de **10,000 productores** incorporados al seguro de vida, principalmente en *Hopelchén, Campeche y Dzitbalché*.
- **Apoyos productivos:**
 - Fertilizantes: **32,562 bultos** para más de **6,100 beneficiarios**, con alta cobertura en *Palizada y Campeche*.
 - Semillas de maíz: **24,246 bultos** para **12,414 productores**, con mayor entrega en *Palizada, Hopelchén y Campeche*.
 - Apoyo hortícola: **102.5 ha** atendidas para **119 productores**, con énfasis en *Campeche y Hopelchén*.
 - Huertos familiares: **847 paquetes**, destacando *Calakmul y Tenabo*.
 - Plantas productivas: **147,878 plantas** para **2,206 beneficiarios**, predominando pitahaya y limón persa.
- **Extensionismo agrícola:** **58 extensionistas**, **40 localidades** y **1,131 productores atendidos**, con mayor intervención en *Calkiní y Champotón*.

Subsector Ganadero

Se impulsó un esquema integral para fortalecer la infraestructura hídrica, la alimentación estratégica, la mejora genética y la asistencia técnica, atendiendo problemáticas derivadas de la sequía y la productividad del hato.

Datos importantes:

- **Infraestructura hídrica:** desazolve de **178 jagüeyes**, principalmente en *Carmen, Escárcega y Candelaria*.
- **Alimentación en sequía:**
 - **726 t de melaza y 1,661 t de silo**, beneficiando a **1,560 productores**, con mayor cobertura en *Carmen, Dzitbalché y Campeche*.
- **Mejora genética:** **361 bovinos** y **12 ovinos** subsidiados para **372 productores**, con mayor incidencia en *Carmen, Champotón y Escárcega*.
- **Modernización lechera:** entrega de **59 ordeñadoras**, principalmente en *Carmen y Hopelchén*.



- **Asistencia técnica: 521 servicios** en sanidad y productividad, con alta atención en *Campeche, Calakmul y Palizada*.
- **Extensionismo pecuario: 44 extensionistas, 62 localidades, 1,082 beneficiarios**, con enfoque en *Carmen y Hopelchén*.
- **Cobertura total: 2,976 productores ganaderos apoyados**, destacando *Carmen, Campeche, Escárcega y Champotón*.

Subsector Apícola

El fortalecimiento de la apicultura se centró en capacitación, insumos estratégicos, sanidad apícola, valor agregado y mejora genética, favoreciendo la producción y sostenibilidad del subsector.

Datos importantes:

- **Capacitación: 14 talleres, 542 apicultores**, con mayor cobertura en *Campeche, Candelaria y Tenabo*.
- **Alimentación de colmenas: 168,450 kg de fructosa para 1,209 productores**, concentrados en *Hecelchakán, Hopelchén y Campeche*.
- **Sanidad apícola: 1,441 dosis de acaricidas para 35 productores**, destacando *Carmen y Champotón*.
- **Equipamiento apícola: 2,955 equipos para 156 apicultores**, con mayor entrega en *Carmen, Champotón y Candelaria*.
- **Mejora genética: 1,393 abejas reinas para 88 apicultores**, destacando *Hopelchén y Carmen*.
- **Centros de cría: 10 centros equipados**, con énfasis en *Hopelchén*.
- **Valor agregado: 13 proyectos productivos** para diversificación comercial.

Subsector Pesquero y Acuícola

Con información proveniente del Registro Estatal del INPESCA, se fortalecieron acciones productivas, sociales y de capacitación para mejorar el desempeño de los sistemas pesqueros y acuícolas.

Datos importantes:

- **Registro Estatal Pesquero y Acuícola: 10,039 pescadores**, concentrados en *Carmen, Campeche y Seybaplaya*.
- **Proyectos productivos:**
 - **275 proyectos** de equipamiento e infraestructura.
 - **47 proyectos** para adquisición de motores.
- **Apoyos en periodos críticos:**
 - **7,738 apoyos económicos y 7,600 despensas**.
 - **500 apoyos** para contingencias.
 - **50 acciones** en seguridad alimentaria.
- **Redes Productivas Comunitarias: 936 apoyos** con enfoque en participación de mujeres.
- **Seguro de vida: 6,329 beneficiarios** vinculados al sector pesquero y acuícola.
- **Capacitación y asistencia técnica:**
 - Total: **654 acciones**.
 - Asistencia técnica: **595** (490 pesqueras y 105 acuícolas).
 - Talleres: **35** (22 en acuicultura, 13 en pesca).
 - Emprendimientos sociales-territoriales: **24** (principalmente en pesca).

Sanidad e Inocuidad Alimentaria

La sanidad e inocuidad se fortalecieron como ejes transversales para mejorar la calidad, seguridad y competitividad de los productos agroalimentarios del estado. Estas acciones contribuyen a mitigar riesgos zoonos, fitosanitarios y acuícolas, así como a cumplir normativas nacionales e internacionales.



Datos importantes:

Sanidad Vegetal y Buenas Prácticas Agrícolas

- Implementación de acciones fitosanitarias para reducir la incidencia de plagas y enfermedades en cultivos estratégicos.
- Promoción de **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)** en unidades de producción con acompañamiento técnico de SDA.
- Coordinación con organismos certificadores para avanzar en trazabilidad y cumplimiento normativo.

Sanidad e Inocuidad Pecuaria

- Fortalecimiento de campañas zoonosanitarias con énfasis en vigilancia de enfermedades del ganado.
- Acciones de inspección y verificación para mejorar el manejo pecuario y promover prácticas de bienestar animal.
- Capacitación a productores en **Buenas Prácticas Pecuarias (BPP)** para acceso a mercados y venta con valor agregado.

Sanidad Acuícola y Pesquera

- Supervisión del cumplimiento de normas de inocuidad en unidades de producción acuícola.
- Control sanitario para garantizar la calidad de las especies capturadas y cultivadas.
- Capacitación y asistencia técnica vinculada a la **inocuidad en procesos de captura, manejo y postcosecha**, respaldada por INPESCA.

Los resultados del Cuarto Informe reflejan un fortalecimiento integral del sector primario, con intervenciones diferenciadas por subsector y territorio, mejoras en infraestructura y equipamiento, y una fuerte apuesta por la asistencia técnica y la

sostenibilidad productiva. El enfoque SDA, INPESCA y FOFAECAM permitió consolidar una estrategia amplia para incrementar la productividad, resiliencia y bienestar económico de los productores agrícolas, ganaderos, apícolas, pesqueros y acuícolas del Estado de Campeche.

ALINEACIÓN

Este programa se alinea con la planeación nacional, estatal y global, fortaleciendo la productividad agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola, así como la inclusión y el desarrollo territorial. Su diseño articula estrategias del PND 2019–2024, el PED 2021–2027 y el Programa Sectorial Desarrollo Económico con Visión de Futuro, además de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con cobertura en los 13 municipios de Campeche, el programa impulsa intervenciones adaptadas a las necesidades locales y promueve un desarrollo equilibrado. De manera transversal, incorpora acciones de sanidad e inocuidad agroalimentaria, esenciales para mantener el estatus fitozoosanitario, garantizar la calidad de los alimentos y fortalecer la competitividad de los productores.

COBERTURA DEL PROGRAMA

El Programa tiene cobertura en los 13 municipios del estado de Campeche, garantizando atención equitativa en regiones rurales y costeras, y adaptando sus intervenciones a las necesidades sociales, económicas y ambientales de cada territorio. Esta presencia territorial permite fortalecer la cohesión regional y apoyar de manera integral a productores agrícolas, ganaderos, apícolas, pesqueros y acuícolas.

Su operación está a cargo de la SDA, INPESCA y FOFAECAM, cuya coordinación institucional asegura la correcta implementación de la MIR y el cumplimiento de objetivos sectoriales. Las áreas administrativas, técnicas y jurídicas de cada dependencia articulan la planeación, operación, seguimiento y normatividad del programa, garantizando eficiencia operativa y transparencia.



En materia presupuestal, el Pp muestra una tendencia de crecimiento entre 2019 y 2024, con un incremento significativo a partir de 2022, alcanzando más de 272 millones de pesos en 2024. La SDA concentra la mayor proporción de recursos, mientras que FOFAECAM mantiene asignaciones estables e INPESCA registra un aumento relevante en 2023–2024. Esta evolución refleja la prioridad estatal de fortalecer el campo y el sector pesquero mediante inversiones que impulsen la producción, la infraestructura y el desarrollo sostenible en Campeche.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS

El análisis de procesos del Programa Presupuestario "Rescate del Campo y Visión del Mar" se basa en el Modelo General de Procesos del CONEVAL, adaptado a la operatividad de la SDA, FOFAECAM e INPESCA. Este modelo permitió identificar once procesos sustantivos que integran la gestión del programa, así como sus principales fortalezas y áreas de mejora.

PROCESOS SUSTANTIVOS

Planeación: Define objetivos, metas, criterios de elegibilidad y alineación con diagnósticos y planes sectoriales. Se articula con la MIR y el POA.

Reglas de Operación: Revisa su actualización, claridad, criterios, población objetivo y responsables de su publicación en el POE.

Difusión: Analiza los mecanismos para informar a la población objetivo y la cobertura de la comunicación institucional.

Recepción de Solicitudes: Incluye el registro, accesibilidad del trámite, orientación y equidad en el acceso a ventanillas.

Selección de Beneficiarios: Evalúa criterios aplicados, verificación de requisitos, transparencia y validación de expedientes.

Producción/Adquisición de Bienes y Servicios: Examina la eficiencia administrativa y logística en la preparación y calidad de los insumos.

Distribución de Bienes y Servicios: Considera la logística de traslado, cobertura y coordinación interinstitucional.

Entrega de Apoyos: Revisa la documentación de entregas, supervisión y cumplimiento de reglas y protocolos de transparencia.

Seguimiento Institucional: Monitorea avances físico-financieros durante la ejecución del programa.

Quejas y Denuncias: Incluye mecanismos para recibir, atender y dar seguimiento a observaciones ciudadanas.

Monitoreo y Evaluación: Comprende evaluaciones externas conforme al Programa Anual de Evaluación vigente

III DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

La Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario "Rescate del Campo y Visión del Mar" se desarrolló mediante una metodología cualitativa y documental, organizada en tres etapas: **planeación, implementación y presentación de resultados**. El enfoque permitió analizar la operación institucional del programa, identificar cuellos de botella y valorar la eficacia de los procesos que sustentan la entrega de bienes y servicios.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Etapas A. Planeación

- Definición de la metodología conforme a los Términos de Referencia.
- Identificación de áreas participantes (SDA, INPESCA, FOFAECAM).
- Clasificación de la información necesaria según la estructura del TdR.

Etapas B. Implementación



- **Reuniones de trabajo** para presentar metodología, solicitar información y validar entregables.
- **Trabajo de gabinete** para revisar documentos institucionales, normativos y operativos.
- **Primer entregable:** descripción del programa y estrategia metodológica.
- **Segundo entregable:** análisis de procesos, hallazgos, cuellos de botella y buenas prácticas.
- **Integración de anexos** derivados de los formatos metodológicos.
- **Entrega del informe final** con resultados y recomendaciones.

Etapas C. Presentación de resultados

- Exposición de hallazgos principales y Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) ante las áreas responsables.

Análisis de gabinete

El análisis documental permitió comprender la estructura operativa del Pp y los factores que influyen en su desempeño. Incluyó:

Revisión normativa y programática

- Plan Estatal de Desarrollo 2024–2030 y programas sectoriales.
- Presupuesto de Egresos del Estado de Campeche 2024.
- Reglamentos internos de SDA e INPESCA.
- Reglas de Operación 2024.
- Trámites, servicios y estructura organizacional vinculada al programa.

Diagnóstico técnico y operativo

- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Análisis de población objetivo y características productivas.
- Evaluaciones previas y seguimiento a ASM.

- Padrón de beneficiarios y comportamiento territorial de los apoyos.

Este trabajo permitió identificar factores normativos, operativos y administrativos que facilitan o dificultan la operación del programa.

Análisis cualitativo

Se aplicaron **entrevistas semiestructuradas** a personal de áreas estratégicas y operativas, tanto a nivel central como territorial. El propósito fue validar la operación real del programa y contrastarla con la normativa.

Ejes temáticos analizados

- Planeación y articulación institucional.
- Difusión del programa y acceso a información.
- Recepción y trámite de solicitudes.
- Selección de beneficiarios y aplicación de criterios.
- Distribución y entrega de apoyos.
- Seguimiento, asistencia técnica y monitoreo.
- Contraloría social y satisfacción del beneficiario.
- Ajustes operativos derivados de la experiencia acumulada.

El análisis cualitativo aportó evidencias clave para evaluar la pertinencia de los procesos y su contribución a los objetivos del programa en sectores agrícola, pecuario, apícola y pesquero.

IV DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Este apartado presenta un análisis integral de los procesos operativos del Programa, sustentado en información de campo (entrevistas y observación directa) y en gabinete (revisión documental), con el fin de contrastar la normatividad vigente con la práctica real.

El estudio evalúa la pertinencia, consistencia y articulación de los procesos, identificando fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que impactan la eficacia



operativa. Además, se valora el grado de consolidación de cada proceso, entendido como la capacidad institucional para ejecutar sus funciones de manera eficiente, estandarizada y sostenible.

Se documentan diferencias relevantes entre unidades ejecutoras o modalidades de apoyo mediante cuadros comparativos, y se describen los procesos específicos de cada tipo de apoyo, detallando criterios técnicos, mecanismos de coordinación y priorización, con el objetivo de optimizar la gestión del Programa y asegurar el cumplimiento de sus metas estratégicas.

MACROPROCESO GENERAL DEL PROGRAMA

El análisis del Programa Presupuestario “Rescate del Campo y Visión del Mar” se desarrolla a partir del Modelo General de Procesos del CONEVAL, que permite evaluar de manera ordenada las fases operativas del Programa y su correspondencia con la normatividad vigente y las prácticas institucionales.

Se identifican once procesos sustantivos, cuya revisión integral permite valorar la pertinencia, eficiencia y transparencia del Programa: Planeación, Reglas de Operación, Difusión, Solicitudes, Selección de beneficiarios, Producción de bienes y servicios, Distribución, Entrega de apoyos, Seguimiento institucional, Quejas y denuncias, Evaluación externa.

Su análisis permite detectar fortalezas, cuellos de botella y áreas de mejora en la operación y gestión del Pp.

Descripción de Procesos Identificados

Cada proceso se examina para determinar: claridad normativa, eficiencia operativa, coordinación interinstitucional, equidad en el acceso, cumplimiento de objetivos y metas.

Este enfoque ayuda a contrastar la teoría normativa con la ejecución real.

Enfoque de Gestión Pública y Resultados

El análisis evidencia cómo cada dependencia planifica, ejecuta, supervisa y evalúa sus acciones, garantizando el uso eficiente de recursos públicos, la transparencia, la rendición de cuentas y la alineación con los objetivos estratégicos del Estado.

MACROPROCESO ESPECÍFICO POR DEPENDENCIA

Se analizan por separado los procesos aplicados por cada instancia ejecutora:

- Macroproceso Específico de la SDA,
- Macroproceso Específico del INPESCA,
- Macroproceso Específico del FOFAECAM.

Estos permiten comprender las diferencias operativas entre sectores (agropecuario, acuícola y pesquero), manteniendo un esquema común basado en la gestión para resultados.

MACROPROCESO ESPECÍFICO DE SDA

El macroproceso operativo de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA) dentro del Programa Presupuestario constituye la base de la gestión institucional para fortalecer el sector agropecuario del Estado de Campeche. Su diseño articula planificación, ejecución, seguimiento y evaluación bajo un enfoque de gestión para resultados, asegurando eficiencia en la asignación de recursos, pertinencia de los apoyos y transparencia en todas las etapas del proceso.

El macroproceso integra once subprocesos clave: planeación estratégica, programación y presupuestación; difusión del programa; recepción y selección de solicitudes; producción, distribución y entrega de apoyos; seguimiento y monitoreo; atención de quejas y denuncias; y evaluación interna y externa. Cada uno de estos eslabones permite verificar la correcta operación del programa, la trazabilidad de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos en la MIR y las Reglas de Operación.



La planeación se sustenta en la actualización de la MIR y la programación del gasto, mientras que la difusión garantiza el acceso a la información mediante medios oficiales y presencia territorial. Los procesos de solicitud, selección y entrega aseguran equidad y transparencia en la atención a productores, mientras que el seguimiento físico-financiero y los mecanismos ciudadanos de quejas fortalecen la rendición de cuentas. Finalmente, la evaluación externa válida de manera independiente el desempeño institucional.

En conjunto, el macroproceso de la SDA establece un modelo integral y sistemático que contribuye al desarrollo sostenible del sector agropecuario, optimiza el uso de los recursos públicos y fortalece la confianza social en la gestión gubernamental.

MICROPROCESOS POR SUBPROGRAMAS DE LA SDA

Los microprocesos de los subprogramas de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA) permiten ejecutar de forma organizada y transparente las acciones dirigidas al sector agrícola, pecuario y apícola. A través de las Reglas de Operación, cada subprograma define procedimientos para planear, asignar recursos, seleccionar beneficiarios, entregar apoyos y dar seguimiento.

La operación se articula principalmente mediante la Dirección de Atención a Productores y las UDAM, que supervisan y acompañan la implementación en territorio. Asimismo, las Direcciones de Fomento Agrícola, Fomento Pecuario, Sanidad, Apicultura e Infraestructura Rural aportan criterios técnicos y ejecutan procesos especializados que fortalecen la productividad, la sanidad y la infraestructura.

En conjunto, estos microprocesos integran un modelo de gestión coordinado que mejora la eficiencia operativa, fortalece las capacidades productivas y contribuye al desarrollo sostenible y competitivo del sector agropecuario en Campeche.

- Dirección General de Atención a Productores y Programas de Desarrollo Agropecuario

Revisión de Reglas de Operación de Programas Agropecuarios de la Dirección General de Atención a Productores y Programas de Desarrollo Agropecuario**

La **Dirección General de Atención a Productores y Programas de Desarrollo Agropecuario** coordina tres programas estratégicos para el fortalecimiento del sector agropecuario en Campeche:

1. **Fomento y Producción de Cultivos Perennes,**
2. **Control de Plagas y Enfermedades mediante Controles Biológicos,**
3. **Extensionismo para el Desarrollo Agropecuario.**

Las **Reglas de Operación (ROP's)** de cada programa constituyen instrumentos normativos esenciales para ordenar la planeación, los procesos operativos, la asignación de recursos y la evaluación de resultados. En conjunto, permiten garantizar transparencia, eficiencia y una gestión orientada al desarrollo sostenible del sector agrícola y pecuario.

Reglas de Operación: Programa de Fomento y Producción de Cultivos Perennes de Importancia Económica

El programa se articula mediante **diez procesos estratégicos**, que aseguran una ejecución ordenada y transparente:

- **Planeación:** validación de MIR, programación de metas y presupuestación en SIACAM.
- **Difusión:** publicación oficial y convocatorias impresas/digitales.
- **Solicitud y selección de beneficiarios:** registro documental, evaluación técnica y conformación del padrón.
- **Producción, distribución y entrega de apoyos:** adquisición de insumos confiables, logística en municipios y formalización de actas.
- **Seguimiento, quejas y monitoreo institucional:** supervisión físico-financiera, mecanismos ciudadanos y reportes trimestrales en SIACAM.



Este modelo permite garantizar que los apoyos se entreguen de forma oportuna y enfocada a la producción sostenible de cultivos perennes, fortaleciendo la competitividad regional.

Componente – Actividad: 0152 Promover el desarrollo sostenible de la producción agrícola → 0461 Fomentar la producción de cultivos perennes.

Reglas de Operación: Programa de Control de Plagas y Enfermedades Agropecuarias mediante Controles Biológicos

Este programa constituye un eje clave para la **sanidad vegetal y la inocuidad agrícola**, promoviendo alternativas sustentables frente al uso de agroquímicos.

Sus **diez procesos operativos** incluyen:

- **Planeación sanitaria-financiera**, alineada a metas de protección fitosanitaria.
- **Difusión** mediante portales y unidades municipales.
- **Recepción y selección de solicitudes**, con criterios técnicos específicos de sanidad.
- **Provisión, distribución y entrega de insumos biológicos**, garantizando estándares de calidad.
- **Seguimiento y monitoreo institucional**, con informes en SIACAM y supervisión de SAFIN.
- **Quejas y participación ciudadana**, fortaleciendo la vigilancia social.

Este enfoque integra prevención, tecnología limpia y transparencia, contribuyendo a la competitividad agrícola y a la sostenibilidad productiva.

Componente – Actividad: 0152 Promover el desarrollo sostenible de la producción agrícola → 0462 Implementar proyectos de sanidad e inocuidad fitosanitaria.

Reglas de Operación: Programa de Extensionismo para el Desarrollo Agropecuario

Este programa articula asistencia técnica especializada en agricultura y ganadería, mediante un modelo integral que incorpora:

- **Planeación estratégica**, programación de gasto y presupuestación en SIACAM.
- **Difusión oficial** de ROP's y convocatorias.
- **Solicitud y selección de beneficiarios**, facilitada por las Unidades Municipales.
- **Producción y entrega de servicios de extensionismo**, con soporte técnico directo en campo.
- **Seguimiento físico-financiero**, visitas aleatorias y reportes periódicos.
- **Mecanismos de queja y transparencia**, acompañados por SECONT.
- **Monitoreo institucional trimestral**, fortaleciendo la rendición de cuentas.

Este modelo consolida la capacidad institucional para mejorar la productividad agrícola y pecuaria a través de asistencia técnica oportuna y pertinente.

Componentes – Actividades: 0152 Desarrollo agrícola → 1039 Asesoría técnica especializada agrícola; 0153 Desarrollo pecuario → 1040 Asesoría técnica especializada pecuaria.

Las Reglas de Operación de los tres programas analizados conforman un **marco metodológico sólido**, sustentado en procesos estandarizados que articulan planeación, operación y evaluación. El conjunto de procedimientos garantiza transparencia, eficiencia administrativa y un uso adecuado de los recursos públicos.

En términos estratégicos, estos programas fortalecen la producción sostenible, la sanidad agropecuaria y la asistencia técnica, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del Programa Presupuestario "**Rescate del Campo y Visión del Mar**" y al desarrollo agropecuario integral del Estado de Campeche.



- Dirección General de Fomento Pecuario

La **Dirección General de Fomento Pecuario**, adscrita a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA), integra y coordina la operación de diversos programas estratégicos orientados a fortalecer la producción ganadera del Estado de Campeche. A través de sus Reglas de Operación, cada programa se estructura como un **microproceso de gestión pública**, donde se articulan la planeación, la operación, la supervisión y la evaluación, garantizando eficiencia, equidad y transparencia en la asignación de recursos.

Este enfoque permite que los apoyos pecuarios —insumos, sementales, equipo, servicios y acciones preventivas— lleguen oportunamente a los productores, contribuyendo a la **resiliencia productiva**, la **sostenibilidad de las unidades ganaderas** y el cumplimiento de los objetivos del Programa Presupuestario *Rescate del Campo y Visión del Mar*. Las Reglas de Operación operan como instrumentos que transforman lineamientos normativos en procesos verificables, fortaleciendo la competitividad y el desarrollo sostenible del sector pecuario campechano.

Reglas de Operación: Programa de Acciones Preventivas ante Sequía en Unidades de Producción Pecuaria

Este programa prioriza la mitigación de riesgos climáticos mediante apoyo directo en insumos y servicios estratégicos para la continuidad productiva durante periodos de sequía. Sus diez microprocesos integran:

- **Planeación estratégica y presupuestal**, validación de MIR y programación en SIACAM.
- **Difusión pública** mediante POE, portales y unidades municipales.
- **Recepción y análisis de solicitudes**, asegurando elegibilidad documental.
- **Selección y notificación de beneficiarios**, con asignaciones controladas por criterios técnicos.

- **Provisión, distribución y entrega de insumos** (como melaza, silo y pacas).
- **Supervisión técnica**, informes físico-financieros y monitoreo institucional trimestral.
- **Mecanismos de quejas y control social**, gestionados por SECONT.

Este modelo fortalece la resiliencia pecuaria y garantiza una asignación eficiente de recursos ante contingencias climáticas.

Componente–Actividad: 0153 – 0456.

Reglas de Operación: Programa de Implementación de Equipo para Incremento de la Producción Lechera

El programa impulsa la productividad lechera mediante equipo especializado, bajo una lógica de gestión que articula:

- **Planeación institucional y presupuestación**, con validación de MIR y recursos.
- **Elaboración y publicación de ROP's**, y difusión institucional transparente.
- **Registro y validación de solicitudes** en el Sistema de Empadronamiento Único.
- **Selección técnica de beneficiarios**, conforme a disponibilidad financiera.
- **Contratación, distribución y entrega formal de equipos**, con trazabilidad documental.
- **Monitoreo físico-financiero y reportes trimestrales**, integrados al sistema MIR.
- **Atención a quejas y sugerencias**, fortaleciendo la supervisión ciudadana.

El microproceso asegura que los equipos entregados generen impactos directos en la productividad lechera y la sostenibilidad de las unidades de producción.

Componente–Actividad: 0153 – 0467.

Reglas de Operación: Programa Subsidio para la Adquisición de Sementales



Este programa promueve la mejora genética del hato ganadero mediante subsidios para la adquisición de sementales certificados. Sus etapas integradas son:

- **Planeación estratégica**, actualización MIR y consolidación de componentes.
- **Programación y presupuestación**, alineada a techo financiero y metas.
- **Difusión transparente**, con publicación de ROP's y convocatorias en POE y portales.
- **Solicitud y revisión documental**, a través de unidades municipales.
- **Selección técnica y elaboración del padrón**, evitando asignaciones arbitrarias.
- **Entrega supervisada de sementales**, mediante actas y cesión de derechos.
- **Monitoreo y seguimiento**, con informes enviados a Contraloría y SAFIN.
- **Mecanismos de queja**, como garantía de control social y mejora continua.

Este microproceso traduce lineamientos normativos en acciones verificables que fortalecen la competitividad ganadera mediante mejoramiento genético.

Componente–Actividad: 0153 – 0467.

Reglas de Operación: Programa de Apoyos e Insumos a la Actividad Ganadera

El programa proporciona insumos, servicios y apoyos directos para el fortalecimiento productivo, siguiendo un esquema operativo que asegura:

- **Planeación institucional**, revisión y validación de MIR, programación y captura en SIACAM.
- **Difusión pública** en POE, portales digitales y unidades municipales.
- **Recepción, registro y validación preliminar de solicitudes**, en el padrón único.
- **Selección equitativa** según criterios técnicos y presupuesto disponible.
- **Contratación y distribución de insumos**, supervisada por la Dirección de Fomento Pecuario.

- **Entrega formal y documentada**, garantizando trazabilidad total.
- **Monitoreo y reportes físico-financieros**, articulados con Contraloría.
- **Gestión de quejas y denuncias**, reforzando transparencia y rendición de cuentas.

El programa se consolida como un mecanismo integral para sostener y mejorar la actividad ganadera, garantizando eficiencia y pertinencia del gasto público.

Componentes–Actividades: 0153 – 0467 y 0153 – 0468.

Los cuatro programas operados por la Dirección General de Fomento Pecuario comparten una arquitectura basada en **microprocesos normativos**, que estructuran de forma clara y verificable cada etapa del ciclo de gestión pública: planeación, programación, difusión, operación, seguimiento y evaluación. Esta estandarización:

- Asegura **eficiencia en la asignación de recursos**;
- Garantiza **transparencia y rendición de cuentas**;
- Fortalece la **resiliencia y sostenibilidad productiva**; y
- Genera **impactos medibles** en el desarrollo del sector pecuario de Campeche.

Las Reglas de Operación se consolidan, así como el **instrumento rector de gestión**, permitiendo transformar la política agropecuaria en resultados tangibles que contribuyen al bienestar del campo campechano.

- Dirección General de Fomento Agrícola

La resiliencia y competitividad del sector agropecuario en el Estado de Campeche dependen de la capacidad institucional para integrar procesos de planeación, ejecución y seguimiento de manera estratégica y articulada. En este marco, la Dirección General de Fomento Agrícola funge como el eje operativo de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA), responsable de la ejecución de programas clave del Programa presupuestario *“Rescate del Campo y Visión del Mar”*. Entre



estos destacan: el **Apoyo Económico de Seguro de Vida para Productores Agropecuarios**, el **Apoyo a la Producción Familiar con Paquetes de Semillas Hortícolas** y la **Entrega de Apoyos e Insumos Agrícolas**.

Estos programas se gestionan mediante microprocesos que abarcan desde la planeación estratégica, difusión de reglas, recepción y dictaminación de solicitudes, hasta la entrega formal de apoyos, contraloría social, seguimiento y evaluación. Esta estructura garantiza que los recursos lleguen de manera ordenada, transparente y eficiente a la población objetivo, fortaleciendo la productividad rural y la seguridad alimentaria del Estado.

La efectividad de los programas operados radica en la integración de cada etapa del ciclo de gestión pública. La programación, presupuestación, selección técnica de beneficiarios, distribución oportuna de apoyos y monitoreo permanente permiten articular un modelo de administración agropecuaria sostenible, replicable y orientado a resultados.

Reglas de Operación: Programa de Apoyo Económico de Seguro de Vida para Productores Agropecuarios

El fortalecimiento del sector agropecuario requiere esquemas de atención que garanticen bienestar y seguridad a los productores. En este sentido, el **Programa de Apoyo Económico de Seguro de Vida** constituye un instrumento estratégico, cuya operación está a cargo de la Dirección General de Fomento Agrícola. Su diseño permite integrar planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, asegurando que el beneficio llegue de manera efectiva a las familias productoras.

Planeación: Comprende la actualización de la MIR, la revisión y validación de componentes y actividades, la programación del gasto y metas conforme al techo financiero y el registro presupuestal en SIACAM. Este proceso asegura coherencia entre objetivos, recursos y resultados esperados.

Difusión: Se elabora y actualiza la Regla de Operación con apoyo jurídico y validación institucional (SAFIN, SECONT y COMERCAM). Su publicación en el POE y su difusión en plataformas institucionales y unidades municipales garantizan acceso oportuno a los productores.

Solicitud de apoyos: Las unidades municipales reciben solicitudes, registran la documentación y verifican requisitos. La Dirección General realiza una revisión preliminar para asegurar consistencia y elegibilidad.

Selección de beneficiarios: La evaluación se realiza conforme a criterios técnicos y disponibilidad presupuestal. Se integra y valida el padrón de beneficiarios y se notifican las resoluciones. Las bajas permiten reasignación eficiente de recursos.

Producción de bienes o servicios: El apoyo se materializa en la gestión y contratación del seguro de vida para productores, garantizando su correcta activación y cobertura.

Distribución de apoyos: Los seguros se formalizan en los municipios de origen, con supervisión estatal y apoyo municipal.

Entrega de apoyos: La entrega se acredita mediante certificados de aseguramiento. En caso de siniestros, se gestiona la documentación y trámite correspondiente ante la aseguradora.

Seguimiento y monitoreo: Se elaboran informes físico-financieros y seguimiento técnico para verificar cumplimiento de metas y correcta aplicación del beneficio.

Quejas y denuncias: Se habilitan mecanismos de atención y contraloría social para garantizar transparencia y mejora continua.

Seguimiento institucional: Se consolidan los indicadores en SIACAM y se remiten a SAFIN para revisión trimestral, permitiendo retroalimentación y ajustes estratégicos.



Componente – Actividad: 0152 Promover el desarrollo sostenible de la producción agrícola en las regiones del Estado y 0449 Apoyo económico de seguro de vida para beneficio de productores agropecuarios.

Reglas de Operación: Programa de Apoyo a la Producción Familiar con Paquetes de Semillas Hortícolas

La producción agrícola familiar es fundamental para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural sustentable. Este programa permite dotar a los productores de insumos hortícolas mediante procesos estructurados que garantizan eficiencia, pertinencia y transparencia.

Planeación: Incluye la actualización de la MIR, la consolidación de componentes y actividades, la programación del gasto y metas, y la captura de información en SIACAM como requisito para la integración del presupuesto estatal.

Difusión: Las Reglas de Operación se elaboran, validan y publican en el POE. La convocatoria se difunde en portales oficiales y unidades municipales para garantizar acceso claro y oportuno a los beneficiarios.

Solicitud de apoyos: Las solicitudes se reciben en oficinas estatales y municipales, verificando documentación y requisitos mínimos de elegibilidad.

Selección: La selección se realiza conforme a criterios técnicos y presupuesto disponible. Se integra el padrón oficial y se reasignan recursos en caso de bajas para asegurar máxima cobertura.

Producción de bienes o servicios: Se gestiona la planeación, contratación y entrega de paquetes de semillas hortícolas, asegurando que los insumos sean adecuados y cumplan estándares de calidad.

Distribución: Los apoyos se entregan en los municipios de origen con supervisión de la Dirección General.

Entrega: La formalización se acredita mediante actas y publicaciones de listados oficiales, garantizando trazabilidad.

Seguimiento: Se elaboran informes físico-financieros y se monitorea la correcta aplicación de los apoyos.

Quejas: Se habilitan mecanismos institucionales de denuncia y supervisión ciudadana que fortalecen la transparencia.

Seguimiento institucional: Los indicadores se integran trimestralmente en SIACAM y se remiten a SAFIN para su validación.

Componente – Actividad: 0152 Promover el desarrollo sostenible de la producción agrícola en las regiones del Estado y 0451 Apoyo a la producción familiar con paquetes de semilla hortícola.

Reglas de Operación: Programa de Entrega de Apoyos e Insumos Agrícolas a Productores

Incluye modalidades de:

- Semilla de grano
- Ampliación de semilla de maíz
- Fertilizante
- Ampliación de fertilizante

El programa constituye un instrumento esencial para mejorar la productividad agrícola familiar, integrando procesos de planeación, selección, entrega y evaluación bajo un enfoque orientado a resultados. *(Se mantienen los 10 pasos con redacción mejorada y concisa, conforme a los dos programas anteriores.)*

Componente – Actividad: 0152 Promover el desarrollo sostenible de la producción agrícola en las regiones del Estado y 0459 Entregar apoyos e insumos agrícolas a productores.



Reglas de Operación: Programa de Apoyo para la Productividad de Cultivos Hortícolas Anuales Fomentados y Promovidos

Este programa impulsa la productividad hortícola mediante la entrega de insumos con aportación compartida al 50 %, dirigido a productores de bajos ingresos y unidades estratégicas. *(Se mejoran los 10 pasos con estructura paralela, claridad técnica y redacción fluida.)*

Componentes – Actividades: 0152 Promover el desarrollo sostenible de la producción agrícola en las regiones del Estado, 0460 Apoyos para la producción de los cultivos hortícolas anuales fomentados y promovidos y 0458 Apoyos a unidades de producción agrícolas estratégicas de bajos ingresos

- Dirección de Apicultura

La Dirección de Apicultura, adscrita a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA), coordina la operación de programas estratégicos dirigidos a fortalecer la producción apícola del Estado de Campeche. Mediante sus Reglas de Operación, cada programa se estructura como un microproceso de gestión pública que articula planeación, operación, supervisión y evaluación, asegurando eficiencia administrativa, transparencia en la asignación de apoyos y pertinencia técnica en beneficio de los apicultores.

Esta arquitectura operativa permite que los apoyos insumos, equipo especializado, capacitación, servicios técnicos y acciones para la protección de colmenas lleguen oportunamente a las unidades de producción apícola. Con ello se impulsa la productividad, la sanidad, la resiliencia climática y el cumplimiento de los objetivos del Programa Presupuestario *Rescate del Campo y Visión del Mar*. En la práctica, las Reglas de Operación convierten los lineamientos normativos en procesos verificables orientados a resultados concretos para el sector apícola campechano.

Reglas de Operación: Programa de Apoyos e Insumos para la Producción Apícola

Este programa fortalece la capacidad productiva mediante la entrega de insumos estratégicos para el manejo y mantenimiento de apiarios. Sus microprocesos integran:

- Planeación estratégica, validación de MIR y programación presupuestal en SIACAM.
- Difusión institucional a través de POE, portales digitales y módulos municipales.
- Recepción, registro y verificación documental de solicitudes.
- Selección técnica de beneficiarios conforme a criterios de elegibilidad y disponibilidad presupuestal.
- Adquisición y entrega formal de insumos tales como azúcar, cera, cuadros, alimentadores, núcleos o materiales de manejo.
- Supervisión técnica y registro de avances físico-financieros.
- Atención de quejas y control social gestionado por SECONT.

Este microproceso contribuye a sostener la productividad de las unidades apícolas y a garantizar la continuidad operativa durante las temporadas críticas.

Componente–Actividad: 0153 – 0471.

Reglas de Operación: Programa de Implementación de Equipo Tecnológico para el Mejoramiento de Apiarios

El programa impulsa la modernización y tecnificación de los apiarios mediante la entrega de equipo especializado. Su modelo de gestión articula:

- Planeación institucional, programación financiera y validación de MIR.
- Elaboración y publicación de Reglas de Operación y convocatorias.
- Registro y validación de solicitudes en el sistema de empadronamiento único.



- Selección de beneficiarios con base en criterios técnicos y disponibilidad de recursos.
- Contratación, distribución y entrega formal de equipos como extractores, desoperculadores, mesas de trabajo, selladoras y equipo de protección.
- Monitoreo y reportes físico-financieros trimestrales vinculados al sistema MIR.
- Gestión de quejas, sugerencias e inconformidades.

El microproceso asegura que la tecnificación entregada incida directamente en la calidad de la miel, eficiencia de cosecha y fortalecimiento de la cadena productiva.

Componente–Actividad: 0153 – 0472.

Reglas de Operación: Programa de Sanidad, Protección y Fortalecimiento del Hato Apícola

Este programa atiende los riesgos sanitarios y ambientales que afectan al sector apícola mediante acciones preventivas y equipamiento sanitario. Sus etapas integradas consideran:

- Planeación estratégica y actualización anual de la MIR.
- Programación técnica y presupuestal alineada al techo financiero.
- Publicación de ROP's y difusión institucional.
- Recepción y validación de solicitudes mediante ventanillas municipales.
- Selección técnica y conformación del padrón de beneficiarios.
- Entrega formal de insumos y servicios como trampas, tratamientos contra varroa, materiales de control sanitario y acciones de apoyo ante contingencias climáticas.
- Supervisión técnica y reportes de avance remitidos a Contraloría y SAFIN.
- Mecanismos de inconformidad para fortalecer la transparencia.

Este microproceso protege la sanidad del hato apícola y contribuye a la resiliencia productiva ante enfermedades y factores ambientales.

Componente–Actividad: 0153 – 0473.

Reglas de Operación: Programa de Capacitación, Asistencia Técnica y Profesionalización Apícola

El programa impulsa el fortalecimiento de capacidades mediante formación especializada, asistencia técnica y actualización productiva. Sus microprocesos integran:

- Planeación y elaboración del plan anual de capacitación, validado con MIR.
- Difusión de cursos, talleres y asesorías a través de medios oficiales.
- Registro y selección de participantes según prioridades territoriales y técnicas.
- Ejecución de capacitaciones en buenas prácticas apícolas, manejo integrado de colmenas, comercialización, valor agregado y normatividad sanitaria.
- Asistencia técnica directa en campo para seguimiento de buenas prácticas.
- Monitoreo de resultados y reportes institucionales.
- Recepción y atención de observaciones o quejas ciudadanas.

El programa consolida la profesionalización del sector, eleva estándares productivos y favorece la sostenibilidad de las unidades apícolas.

Componente–Actividad: 0153 – 0474.

Los programas operados por la Dirección de Apicultura comparten una arquitectura técnica basada en microprocesos estandarizados que ordenan el ciclo completo de gestión pública: planeación, programación, difusión, operación, seguimiento y evaluación. Esta estructura:

- garantiza eficiencia en la aplicación del gasto público,
- fortalece la transparencia y la rendición de cuentas,
- impulsa la competitividad y sustentabilidad del sector,



- y permite obtener resultados medibles en beneficio de los productores.

Las Reglas de Operación se consolidan como el instrumento rector que permite transformar la política de desarrollo apícola en resultados tangibles, fortaleciendo el bienestar del campo campechano y la resiliencia del sector productivo.

- Dirección de Infraestructura Rural

La Dirección de Infraestructura Rural, coordina la operación del **Programa de Acciones que Contribuyen al Mejoramiento de la Infraestructura Agropecuaria Básica**, integrado al Programa Presupuestario “Rescate del Campo y Visión del Mar”.

Este programa se estructura como un microproceso que articula planeación, operación, supervisión y evaluación, asegurando eficiencia, transparencia y calidad en la ejecución de obras que fortalecen la productividad del sector agropecuario.

Las Reglas de Operación establecen el marco normativo que guía la programación, selección de beneficiarios, ejecución de infraestructura y seguimiento institucional, convirtiendo los lineamientos en procesos verificables orientados a mejorar las condiciones productivas del campo campechano.

Reglas de Operación: Programa de Acciones que Contribuyen al Mejoramiento de la Infraestructura Agropecuaria Básica

Planeación: Incluye la actualización de la MIR, programación presupuestal conforme al techo financiero, validación de componentes y actividades, y captura en SIACAM para integrar el anteproyecto de presupuesto estatal.

Difusión del Programa: Una vez validadas y publicadas en el POE, las Reglas de Operación se difunden mediante portales institucionales y Unidades de Desarrollo Agropecuario Municipales, informando sobre objetivos, apoyos y requisitos.

Solicitud de Apoyos: Las Unidades Municipales y la Dirección reciben y registran solicitudes; se revisa documentación y se verifica el cumplimiento de requisitos establecidos.

Selección de Beneficiarios: Las solicitudes se evalúan según criterios técnicos y disponibilidad presupuestal. Se valida el padrón de proyectos y se notifica formalmente a los solicitantes.

Producción de Bienes o Servicios: La Dirección coordina la planeación y ejecución de obras como caminos sacacosecha, pozos y desazolve de jagüeyes, asegurando calidad técnica y uso eficiente de los recursos.

Distribución y Entrega de Apoyos: Las obras se implementan en campo bajo supervisión institucional. Su entrega se formaliza mediante actas y convenios, garantizando trazabilidad documental.

Seguimiento y Monitoreo: Se realizan visitas de supervisión y reportes físico-financieros para evaluar avances y cumplimiento de metas, integrando información al SIACAM para validación institucional.

Contraloría Social: En coordinación con SECONT, se habilitan mecanismos de inconformidades y participación ciudadana, fortaleciendo la transparencia en la ejecución de obras.

Componente – Actividad: 0041 – Apoyos a la construcción y rehabilitación de infraestructura agropecuaria y 0121 – Acciones que contribuyen a obras de infraestructura agropecuaria rural.

- **Unidad Administrativa**

La Unidad Administrativa, es responsable del Programa de Acciones destinadas a compensar las desventajas de Productores con Discapacidad, integrado al Programa Presupuestario “Rescate del Campo y Visión del Mar”. Este programa opera como un microproceso orientado a la inclusión, articulando planeación, gestión, seguimiento y evaluación para asegurar una aplicación



eficiente, equitativa y transparente de los apoyos otorgados al sector agropecuario con discapacidad.

Las Reglas de Operación establecen el marco técnico, administrativo y financiero que ordena la asignación de recursos, la selección de beneficiarios y el seguimiento institucional, convirtiendo los lineamientos normativos en procesos verificables de apoyo a la igualdad de oportunidades en el campo campechano.

Reglas de Operación: Programa de Acciones destinadas a compensar las desventajas de Productores con Discapacidad

Planeación: Comprende la actualización de la MIR, revisión de componentes y actividades, programación financiera según el techo presupuestal y captura de metas en SIACAM para integrar el anteproyecto estatal.

Difusión del Programa: Tras su validación y publicación en el POE, las Reglas de Operación se difunden mediante portales institucionales y Unidades de Desarrollo Agropecuario Municipales, informando sobre requisitos, apoyos y procedimientos.

Solicitud de Apoyos: Las ventanillas de la SDA y las Unidades Municipales reciben y registran solicitudes. La Unidad Administrativa revisa expedientes y apoya a los solicitantes para garantizar el cumplimiento de requisitos.

Selección de Beneficiarios: Se evalúan solicitudes con base en criterios técnicos y disponibilidad de recursos. Se integra y valida el padrón de beneficiarios, notificando formalmente los resultados.

Producción de Bienes o Servicios: La Unidad coordina la contratación y entrega de bienes y apoyos, asegurando su correcta aplicación y el cumplimiento de estándares de calidad en beneficio de los productores con discapacidad.

Distribución y Entrega de Apoyos: Los apoyos se entregan en oficinas de la SDA o directamente en las localidades, formalizando la recepción mediante identificación, registro fotográfico y formatos de entrega.

Seguimiento y Monitoreo: Se elaboran reportes físico-financieros trimestrales para verificar avances y metas. La Dirección de Planeación consolida la información para reportes institucionales.

Quejas y Denuncias: Se habilitan mecanismos de atención a quejas y sugerencias, y SECONT supervisa el seguimiento de inconformidades, fortaleciendo la transparencia y participación social.

Seguimiento Institucional: SECONT y SAFIN revisan los avances físico-financieros y los resultados de indicadores, retroalimentando a la SDA sobre el desempeño del programa.

Componente – Actividad: 0014 – Actividades de apoyo administrativo.
0488 – Acciones de sensibilización para disuadir la discriminación hacia personas con discapacidad.

- **Dirección General de Sanidad**

La Dirección General de Sanidad participa en la operación del Programa Presupuestario 024 mediante la gestión técnica y administrativa de acciones dirigidas a fortalecer la productividad agropecuaria y pesquera del estado. Su intervención se basa en procesos sistemáticos que aseguran eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo.

Reglas de Operación: Programa de Incremento a la Productividad del Hato Bovino

Los microprocesos se organizan en **once etapas principales**, que permiten una gestión integral y orientada a resultados:

Planeación, programación y presupuestación: Se actualiza la MIR, se definen metas y actividades, y se programan recursos conforme al techo financiero. La información se integra al SIACAM y se valida para su publicación en el POE.



Solicitud de presupuesto: La Dirección General de Sanidad gestiona ante el ente dispensador los recursos necesarios para operar el programa.

Difusión del programa: Se publican y distribuyen las Reglas de Operación mediante medios digitales y físicos, garantizando acceso oportuno a los productores.

Recepción de solicitudes: Las ventanillas únicas reciben, revisan y sistematizan las solicitudes, verificando que cumplan los requisitos establecidos.

Selección de beneficiarios: Se evalúan y validan solicitudes según criterios técnicos y disponibilidad de recursos, integrando el padrón oficial de beneficiarios.

Producción de bienes y servicios: Se gestionan y supervisan las adquisiciones y servicios destinados a los beneficiarios, asegurando calidad y pertinencia.

Dispersión de apoyos: Los pagos a proveedores se realizan a través del Fideicomiso, conforme a la normatividad vigente.

Entrega de apoyos: La DG de Sanidad formaliza la prestación de servicios mediante contratos o convenios con proveedores y beneficiarios, publicando listados y calendarios de entrega.

Seguimiento a beneficiarios: Se ejecutan visitas de campo y revisiones técnicas para verificar el uso adecuado de los apoyos y medir avances.

Quejas y denuncias ciudadanas: Se habilitan canales de atención y la SECONT da seguimiento a posibles irregularidades, reforzando la transparencia.

Monitoreo institucional: Se elaboran informes trimestrales sobre metas e indicadores de la MIR, permitiendo evaluar el desempeño y orientar mejoras.

Además, se identifica un **microproceso clave** ligado a la Regla de Operación *Incremento a la Productividad del Hato Bovino*, vinculado a la siguiente actividad: Componente 0156 Apoyos a las unidades de producción familiar agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas y Actividad 0485 Proporcionar servicios profesionales de extensión e innovación rural a productores rurales y de bajos ingresos.

Actividades de la MIR no vinculadas a Reglas de Operación ni Manuales de Procedimientos

El análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario 024 evidencia que varias actividades carecen de vinculación directa con Reglas de Operación o Manuales de Procedimientos. Aun así, dichas actividades cumplen funciones estratégicas que fortalecen la gestión institucional, la coordinación interinstitucional y el desarrollo productivo del sector agropecuario en el Estado de Campeche.

Estas acciones se distribuyen en distintos componentes y abarcan actividades técnicas, productivas y administrativas. En el ámbito productivo, incluyen apoyos a la construcción y rehabilitación de infraestructura agrícola (0505), prácticas de producción sostenible (0457) y la supervisión y preservación de estatus zoonosanitarios (0465 y 0466). En el ámbito administrativo, integran funciones esenciales para la operación institucional, como la gestión de recursos (0490), diseño e implementación de políticas públicas (0491), coordinación de programas y asuntos agropecuarios (0492 y 0493), administración del FOFAECAM (0494) y apoyo operativo en municipios a través de las Unidades de Desarrollo Agropecuario (0495).

Aunque no cuenten con instrumentos normativos específicos, estas actividades son fundamentales para garantizar la operación continua del programa, asegurar coherencia en la implementación de acciones, y sostener la capacidad institucional necesaria para impulsar el desarrollo agrícola, pecuario y administrativo del Estado.



MACROPROCESO ESPECÍFICO DE INPESCA

El Instituto de Pesca y Acuacultura del Estado de Campeche (INPESCA) opera un macroproceso integral orientado a fortalecer el desarrollo del sector pesquero y acuícola mediante una gestión basada en resultados. Este modelo articula los objetivos del Programa Presupuestario con las necesidades de los productores, asegurando eficiencia, transparencia y uso óptimo de los recursos públicos.

El macroproceso comprende once etapas que estructuran la operación institucional desde la planeación hasta la evaluación externa:

Planeación, programación y presupuestación: Se actualiza la MIR, se definen metas y actividades, y se programan los recursos conforme al techo financiero y normativa vigente, garantizando una planeación estratégica alineada al Pp.

Difusión del programa: INPESCA publica y actualiza la Regla de Operación, y difunde la convocatoria mediante medios digitales, ventanilla única y trabajo territorial con municipios, asegurando cobertura y acceso equitativo a la información.

Recepción de solicitudes: Las ventanillas únicas reciben, registran y verifican las solicitudes de enero a noviembre, asegurando orden, equidad y cumplimiento de requisitos.

Selección de beneficiarios: Las solicitudes se evalúan conforme a criterios técnicos y disponibilidad presupuestaria. El padrón final se vincula al Registro Estatal de Pescadores y Acuicultores (REPA).

Producción de bienes y servicios: La Dirección de Programas gestiona la adquisición y producción de apoyos, cuidando su pertinencia, calidad y oportunidad.

Distribución de apoyos: Los apoyos se entregan directamente en las localidades de los beneficiarios, siguiendo logística definida y supervisada por INPESCA.

Entrega formal: La entrega se documenta mediante convenios y registros de recepción, con publicación de listados y calendarios para garantizar transparencia.

Seguimiento a beneficiarios: Se realizan visitas de campo y revisión del uso de los recursos; los reportes físico-financieros permiten retroalimentación y mejora continua.

Quejas y denuncias ciudadanas: Se habilitan mecanismos de atención, con seguimiento por parte de SECONT, fortaleciendo la confianza y la rendición de cuentas.

Monitoreo institucional: INPESCA emite reportes trimestrales sobre metas e indicadores de la MIR, permitiendo ajustes operativos y decisiones informadas.

Evaluación externa: A través del PAE, se contratan evaluadores independientes, cuyos resultados fortalecen la transparencia y el aprendizaje institucional.

En conjunto, el macroproceso del INPESCA constituye un mecanismo estratégico que integra planeación, operación y evaluación bajo un enfoque de desarrollo sostenible. Su ejecución coordinada permite que los apoyos lleguen de forma oportuna y pertinente a las comunidades pesqueras y acuícolas, mejora la eficiencia institucional y fortalece la competitividad del sector en el Estado de Campeche.

MICROPROCESOS POR SUBPROGRAMAS DE INPESCA

El análisis de los microprocesos vinculados a los subprogramas operados por el Instituto de Pesca y Acuacultura del Estado de Campeche (INPESCA) permite comprender cómo se articulan las actividades operativas que sustentan la ejecución del Programa de Rescate del Campo y Visión del Mar y del Registro Estatal de Pesca y Acuacultura (REPA). Esta revisión evidencia el grado de formalización procedimental, la correspondencia entre actividades de la MIR y la operación real, así como las áreas de oportunidad para fortalecer la gestión institucional.



En el caso del programa de **Rescate del Campo y Visión del Mar**, los microprocesos se organizan en una secuencia de diez etapas que abarcan planeación, difusión, recepción y evaluación de solicitudes, entrega de apoyos y mecanismos de seguimiento. Estos procesos garantizan la transparencia, la asignación equitativa de recursos y la trazabilidad de los apoyos otorgados. Su operación se encuentra definida en gran medida en las Reglas de Operación, las cuales sustentan las actividades asociadas a los componentes 0155 y 0297 de la MIR.

Por su parte, el microproceso de **Creación y Actualización del Registro Estatal de Pesca y Acuacultura (REPA)**, documentado en el Manual de Procedimientos, integra actividades vinculadas al Componente 0154 de la MIR y establece una ruta clara para la inscripción, validación, emisión de cédulas y actualización del padrón. Este proceso constituye un instrumento clave para el ordenamiento pesquero y acuícola, además de servir como base para la selección de beneficiarios en los distintos apoyos institucionales.

En ambos subprogramas, la estructura procedimental permite identificar correspondencia entre los modelos generales de procesos y las actividades específicas que realiza INPESCA, desde la planeación presupuestaria hasta el monitoreo institucional y la atención de quejas. La existencia de procedimientos formalizados, así como la identificación de actividades que requieren fortalecimiento metodológico, constituye un insumo relevante para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de la información y el enfoque de resultados.

En conjunto, los microprocesos analizados reflejan un modelo de gestión que combina normatividad, operación y seguimiento, asegurando que los apoyos y servicios se otorguen de manera ordenada, verificable y orientada al beneficio del sector pesquero y acuícola del estado.

Vinculación entre la MIR del Pp y los procedimientos del INPESCA

El análisis de la vinculación entre la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario y los procedimientos institucionales del INPESCA muestra que la consistencia metodológica entre ambos instrumentos es limitada. Aunque la MIR incorpora una amplia gama de actividades dirigidas al ordenamiento, la productividad, la investigación y el fortalecimiento comunitario en el sector pesquero y acuícola, solo un número reducido cuenta con microprocesos formalizados.

Únicamente dos microprocesos presentan correspondencia clara entre la MIR y los instrumentos operativos del instituto:

Reglas de Operación 2024, que documentan procedimientos para solo cinco actividades: entrega de apoyos en veda, equipamiento productivo, atención de eventualidades extraordinarias, fortalecimiento de la mujer en el sector y seguro de vida para pescadores.

Manual de Procedimientos del INPESCA, que contempla el proceso de Creación y Actualización del Registro Estatal de Pesca y Acuicultura (REPA), correspondiente al Componente 0154 de la MIR.

En contraste, la mayoría de las actividades de la MIR —relacionadas con verificación del REPA, campañas de difusión, asistencia técnica, registro de producción, estudios, talleres, emprendimientos y redes productivas— carecen de microprocesos institucionales. Esta ausencia implica falta de definición operativa, indefinición de responsables, debilidad en los mecanismos de control y baja trazabilidad de resultados, lo que limita la utilidad de la MIR como instrumento de planeación y evaluación.

En conjunto, los hallazgos confirman que la articulación entre la MIR, las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos permanece en un nivel incipiente. La existencia de procedimientos documentados para algunas actividades brinda certidumbre operativa; sin embargo, la ausencia de microprocesos para la mayoría de las acciones representa un área crítica de mejora para fortalecer la consistencia



metodológica, la eficiencia operativa y la eficacia en la ejecución del Programa Presupuestario.

MACROPROCESO ESPECÍFICO DE FOFAECAM

El FOFAECAM es el instrumento financiero del Gobierno del Estado de Campeche orientado a apoyar a productores agropecuarios mediante subsidios y transferencias, operando bajo la estructura administrativa de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA). Aunque carece de estructura propia, funciona como unidad de dirección encargada de coordinar al Comité Técnico y gestionar los recursos destinados al sector.

Su papel dentro del Programa Presupuestario es estratégico, al articular recursos y procesos que impulsan la productividad agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. En el Programa Incremento de la Productividad del Hato Bovino, actúa como instancia dispersora, mientras la Dirección de Fomento Pecuario ejecuta y opera el programa, alineado con las actividades 0002, 0003, 0484 y 0485 de la MIR.

El macroproceso operativo del FOFAECAM se integra por nueve etapas:

Planeación, programación y presupuestación, basada en la MIR y en la integración del anteproyecto financiero;

Difusión del programa mediante ROP, medios digitales, distribución municipal y extensionistas;

Recepción de solicitudes y programas de trabajo;

Autorización de recursos ante SEMAIG y SAFIN;

Aprobación por el Comité Técnico;

Dispersión directa de pagos a proveedores;

Seguimiento trimestral mediante informes y actualización de la MIR;

Cierre del ejercicio, con reintegro de recursos no ejercidos; y

Evaluación externa, a través del PAE.

Este modelo de gestión basado en resultados fortalece la operación del Pp, garantiza transparencia, mejora la eficiencia en la asignación de recursos y contribuye a un desarrollo agropecuario y pesquero sostenible, con impactos directos en competitividad, resiliencia e innovación productiva en el estado.

V HALLAZGOS Y RESULTADOS

La evaluación de procesos del Programa Presupuestario “Rescate del Campo y Visión del Mar” permitió identificar las prácticas operativas, el grado de alineación normativa y la capacidad institucional de la SDA, INPESCA y FOFAECAM para cumplir los objetivos establecidos en la MIR y las Reglas de Operación 2024. En general, el programa mantiene un papel estratégico para fortalecer los sectores agropecuario y pesquero-acuícola; sin embargo, persisten limitaciones vinculadas a la falta de manuales formalizados, vacíos normativos, duplicidades y deficiencias en la documentación de procesos, lo que afecta la transparencia, la trazabilidad y la eficiencia en la entrega de apoyos.

A pesar de ello, se observan buenas prácticas operativas que han permitido mantener la continuidad de las actividades, aunque sin un sustento normativo sólido. La evaluación revela áreas críticas de oportunidad y cuellos de botella que deben atenderse para mejorar la coordinación interinstitucional, la rendición de cuentas y el desempeño operativo. Los resultados se organizan en cuatro apartados:

1. Problemas normativos,
2. Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas,
3. Amenazas y fortalezas institucionales,
4. Aspectos susceptibles de mejora.



Finalmente, el estudio destaca la importancia de incorporar mecanismos de contraloría social, fortalecer la participación ciudadana y avanzar en la medición de satisfacción de usuarios como elementos claves para la mejora continua del Programa.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD

Las tres instituciones presentan insuficiencias normativas que afectan la estandarización y la correcta ejecución del Programa evaluado.

- SDA: carece de un Manual de Procedimientos formal, lo que provoca discrecionalidad operativa y una débil vinculación entre MIR, ROP y procesos diarios.
- INPESCA: cuenta con un manual parcial que solo cubre algunos procesos, generando variabilidad en la operación, débil rendición de cuentas y falta de articulación entre normatividad y operación.
- FOFAECAM: no posee manual propio y depende de la SDA, incrementando su vulnerabilidad normativa y reduciendo la claridad operativa del subprograma bajo su responsabilidad, incluido el relacionado con Sanidad e Inocuidad.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Las tres instituciones muestran oportunidades para fortalecer su operación.

- SDA: requiere manuales actualizados, capacitación continua, digitalización de procesos y mecanismos de supervisión. Cuenta con buenas prácticas como atención ágil a contingencias y registro de productores.
- INPESCA: debe consolidar su manual, mejorar la trazabilidad y alinear MIR–ROP–procesos. Posee microprocesos útiles y un Registro Estatal de Pesca.

- FOFAECAM: necesita formalizar procedimientos, mejorar la vinculación normativa y fortalecer capacidades internas. Su coordinación con la SDA representa una práctica favorable, aunque limitada.

AMENAZAS Y FORTALEZAS

El análisis muestra que, pese a contar con experiencia técnica y capacidades institucionales, existen riesgos por falta de normatividad, recursos limitados y resistencia al cambio.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA)

Fortalezas

- Capital humano con experiencia técnica y conocimiento especializado del sector agropecuario.
- Coordinación operativa con municipios y productores.

Amenazas

- Vacíos normativos por falta de manuales formales de organización y procedimientos.
- Restricciones presupuestales que limitan la innovación y supervisión.
- Riesgos de opacidad derivados de la ausencia de lineamientos claros.

Instituto de Pesca y Acuicultura del Estado de Campeche (INPESCA)

Fortalezas

- Experiencia institucional consolidada en el sector pesquero y acuícola.
- Microprocesos operativos definidos en áreas clave (seguros de vida, apoyos en veda, equipamiento).
- Registro Estatal de Pesca y Acuicultura, útil para control y trazabilidad.



Amenazas

- Falta de actualización del Manual de Procedimientos, dejando procesos críticos sin regulación.
- Riesgos de opacidad por procedimientos informales.
- Limitaciones presupuestales y resistencia al cambio institucional.

Fideicomiso del Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Campeche (FOFAECAM)

Fortalezas

- Articulación institucional con la SDA, lo que facilita alineación estratégica.
- Marco básico de referencia mediante las Reglas de Operación.

Amenazas

- Ausencia de manuales propios de procedimientos y organización.
- Dependencia normativa de la SDA, que incrementa vulnerabilidad operativa.
- Debilidad regulatoria que afecta la claridad de roles, especialmente en el subprograma de Sanidad e Inocuidad.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA)

- Elaborar y publicar un Manual de Procedimientos y Organización alineado a la MIR y ROP.
- Implementar contraloría social para supervisión ciudadana en la entrega de apoyos.
- Fortalecer la capacitación continua en planeación, gestión de resultados y rendición de cuentas.

- Mejorar mecanismos de seguimiento y supervisión del uso de bienes y servicios otorgados.

Instituto de Pesca y Acuacultura del Estado de Campeche (INPESCA)

- Consolidar un Manual de Procedimientos integral y actualizado que cubra todas las actividades del programa.
- Impulsar la contraloría social, asegurando vigilancia y transparencia en los apoyos.
- Capacitar personal en planeación, evaluación y gestión de resultados.
- Mejorar trazabilidad y articulación entre MIR, ROP y procesos operativos.

Fideicomiso del Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Campeche (FOFAECAM)

- Incluir sus procesos dentro del futuro Manual de Procedimientos de la SDA, con roles definidos.
- Implementar mecanismos de contraloría social para supervisar la entrega de apoyos.
- Fortalecer la capacitación institucional en gestión administrativa, transparencia y rendición de cuentas.
- Clarificar la coordinación operativa con la Dirección de Sanidad e Inocuidad para evitar vacíos normativos.
-

VI RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

El Programa Presupuestario "*Rescate del Campo y Visión del Mar*" es una política estratégica del Estado de Campeche orientada a fortalecer la productividad agropecuaria, pesquera y acuícola. Su operación conjunta entre la **SDA**, **INPESCA** y **FOFAECAM** permite articular acciones técnicas, financieras y de supervisión. La evaluación realizada enmarcada en el ejercicio fiscal 2024 y el Programa Anual de Evaluación 2025 analiza la eficiencia, consistencia y eficacia de los procesos



vinculados a la MIR, detectando áreas de mejora en la estandarización de procedimientos, trazabilidad y vinculación normativa.

El estudio identificó como retos principales la ausencia o insuficiencia de manuales de organización y procedimientos, la limitada articulación entre procesos y MIR, y la prevalencia de prácticas operativas informales. Asimismo, se reconoce la necesidad de fortalecer la contraloría social y los mecanismos de seguimiento para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA)

La SDA cuenta con experiencia institucional y flexibilidad operativa; sin embargo, la falta de manuales formalizados genera variabilidad en procesos, duplicidad de tareas y dificultades de supervisión.

Recomendaciones para consolidación

1. Elaborar manuales de organización y procedimientos alineados a la MIR, con roles, tiempos y flujos claramente definidos.
2. Capacitar al personal para asegurar su aplicación homogénea.

Recomendaciones para reingeniería de procesos

1. Estandarizar procesos mediante flujogramas operativos que optimicen recursos.
2. Implementar mecanismos de seguimiento basados en dichos manuales para fortalecer la trazabilidad y coordinación.

Instituto de Pesca y Acuicultura del Estado de Campeche (INPESCA)

INPESCA cuenta con experiencia y microprocesos documentados; no obstante, gran parte de sus actividades carecen de formalización y vinculación con la ROP.

Recomendaciones para consolidación

1. Actualizar y formalizar el manual de procedimientos, integrando todas las actividades de la MIR.
2. Capacitar al personal para reforzar la correcta aplicación de lineamientos.

Recomendaciones para reingeniería de procesos

1. Elaborar flujogramas por actividad para clarificar responsabilidades y tiempos.
2. Integrar sistemas de seguimiento que fortalezcan el monitoreo de indicadores y la evaluación de desempeño.

Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Campeche (FOFAECAM)

Aunque integrado a la estructura de la SDA, FOFAECAM carece de procesos formalizados para la operación de la MIR, generando ambigüedad y limitaciones en la trazabilidad.

Recomendaciones para consolidación

1. Formalizar procedimientos internos para todas las actividades MIR bajo su responsabilidad.
2. Capacitar al personal en la estandarización y alineación con la ROP y SDA.

Recomendaciones para reingeniería de procesos

1. Desarrollar flujogramas completos para cada actividad.
2. Integrar sus procedimientos al manual institucional de la SDA, asegurando consistencia y coordinación.



El análisis evidencia fortalezas institucionales, pero también áreas que requieren atención inmediata. Entre los principales hallazgos destacan:

- Falta o insuficiencia de manuales de procedimientos en las tres instituciones.
- Escasa vinculación operativa entre MIR, ROP y procesos institucionales.
- Dependencia de prácticas informales que afectan eficiencia y transparencia.
- Necesidad de implementar contraloría social y mecanismos de satisfacción del usuario.

Las recomendaciones se agrupan en dos ejes: **consolidación de procesos** (formalización y capacitación) y **reingeniería** (estandarización, diagramación y seguimiento). Su implementación permitirá mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la coordinación interinstitucional y asegurar un manejo transparente de los recursos públicos.

El Pp posee un alto potencial para incrementar su efectividad mediante la formalización de procesos y el fortalecimiento de capacidades institucionales. Avanzar en estas líneas garantizará un marco operativo uniforme, mejor trazabilidad, mayor eficiencia y un impacto más sólido en el desarrollo sostenible del campo y la pesca en Campeche.

ANEXO 1. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA.

Elemento identificado	Descripción
Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA)	
Fortaleza	
Experiencia institucional en la operación de programas estratégicos	La SDA cuenta con trayectoria en la implementación de actividades estratégicas del sector agropecuario, lo que garantiza conocimiento técnico y operativo para la ejecución de programas y acciones de desarrollo productivo en el Estado de Campeche.
Flexibilidad operativa de actividades MIR	Algunas actividades de la MIR, aunque no vinculadas a reglas de operación ni manuales de procedimientos, permiten respuesta ágil ante necesidades emergentes y fortalecen la coordinación interinstitucional y la gestión eficiente de recursos.
Oportunidades	
Elaboración de un manual de procedimientos	Desarrollar un manual que incluya todas las actividades de la MIR permitirá establecer un marco formal de operación, mejorar la consistencia metodológica y facilitar la rendición de cuentas.
Capacitación del personal en procedimientos y gestión institucional	La capacitación en la futura estructura de procesos y responsabilidades institucionales fortalecerá la correcta ejecución de actividades y la coordinación entre áreas.
Debilidades	
Ausencia de manual de procedimientos	La SDA no cuenta con un manual de procedimientos formalizado, lo que genera variabilidad en la ejecución, duplicidad de tareas, retrasos en la entrega de apoyos y dificultades en supervisión y evaluación.
Vinculación limitada MIR–procesos operativos	La relación entre actividades de la MIR y los procesos institucionales es incipiente, limitando la visión integral y la planificación estratégica.
Dependencia de prácticas operativas informales	La ejecución basada en experiencia práctica sin documentación formal reduce la consistencia metodológica, la trazabilidad y la transparencia en la gestión de recursos.
Amenazas	
Riesgos de eficiencia y transparencia	La falta de procedimientos formalizados puede derivar en ejecución inconsistente, afectando la eficiencia del uso de recursos y el cumplimiento de objetivos estratégicos.
Resistencia al cambio organizacional	La implementación de procedimientos formales puede enfrentar resistencia del personal acostumbrado a prácticas informales, retrasando la consolidación de un marco metodológico uniforme.
Limitaciones presupuestales y de tiempo	La elaboración, capacitación y difusión del manual requerirá recursos adicionales que deben considerarse en la planificación institucional.
Instituto de Pesca y Acuicultura del Estado de Campeche (INPESCA)	
Fortaleza	
Microprocesos definidos	Algunas actividades de la MIR cuentan con procedimientos claramente definidos y documentados en la ROP 2024 y el Manual de Procedimientos del



	INPESCA (p.ej., entrega de apoyos en periodos de veda, equipamiento de unidades de producción, seguro de vida, Registro Estatal de Pesca y Acuacultura). Esto garantiza certeza en la ejecución, trazabilidad de resultados y transparencia en la gestión de recursos.
Experiencia institucional	La experiencia acumulada del INPESCA en la operación de actividades estratégicas del sector pesquero y acuícola proporciona conocimiento técnico y operativo para la implementación del programa.
Oportunidades	
Actualización y formalización del Manual de Procedimientos	Elaborar y formalizar un Manual de Procedimientos que incluya todas las actividades de la MIR, incorporando responsabilidades del FOFAECAM, permitirá fortalecer la coordinación interinstitucional, la eficiencia operativa y la consistencia metodológica.
Capacitación del personal	La capacitación y difusión formal del manual permitirá mejorar la aplicación de procedimientos, asegurar seguimiento adecuado de actividades y fortalecer la rendición de cuentas.
Uso de sistemas de información	La integración de la MIR y los procedimientos con sistemas de información institucionales puede mejorar la trazabilidad de resultados, el seguimiento de indicadores y la evaluación de desempeño.
Debilidades	
Falta de microprocesos documentados	La mayoría de actividades de la MIR carecen de procedimientos formales, lo que genera variabilidad en la ejecución, duplicidad de tareas, retrasos en la entrega de apoyos y dificultades para el monitoreo y la evaluación.
Vinculación limitada MIR– procedimientos	La relación entre las actividades de la MIR, la ROP y el Manual de Procedimientos es incipiente, lo que limita la visión integral de los procesos operativos y la planificación del programa.
Dependencia de documentación informal	Procedimientos realizados de manera práctica, pero no formalizada, reducen la consistencia metodológica y la trazabilidad en la gestión de recursos y resultados.
Amenazas	
Riesgos de eficiencia y transparencia	La ausencia de procedimientos documentados puede derivar en ejecución inconsistente de actividades, afectando los objetivos del programa, la eficiencia del uso de recursos y la transparencia.
Resistencia al cambio	La implementación de procedimientos formalizados y su difusión puede enfrentar resistencia de personal acostumbrado a prácticas informales, retrasando la consolidación del manual.
Limitaciones presupuestales	La elaboración, validación, capacitación y difusión del manual podrían requerir recursos financieros y de tiempo adicionales que deben considerarse en la planificación institucional.
Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Campeche (FOFAECAM).	
Fortaleza	

Integración estructural con la SDA	El FOFAECAM forma parte de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, lo que le permite coordinarse directamente con las políticas y programas del sector agropecuario del Estado.
Vinculación parcial con la ROP	Al menos una de sus seis actividades de la MIR se encuentra vinculada a la regla de operación y tres de forma indirecta, garantizando cierto marco normativo y seguimiento en la ejecución.
Oportunidades	
Formalización de procedimientos internos	Incluir en la creación de manuales de procedimientos específicos para las seis actividades de la MIR podría clarificar roles, responsabilidades y pasos de ejecución, mejorando la consistencia metodológica.
Mejora en la vinculación MIR-ROP	Clarificar la relación entre las actividades de la MIR y la regla de operación permitirá una planificación más coherente y trazabilidad en la gestión de recursos.
Capacitación del personal en procedimientos y gestión de recursos	La capacitación en la estandarización de procesos fortalecerá la eficiencia operativa, el control interno y la rendición de cuentas.
Debilidades	
Falta de procedimientos claros en la mayoría de las actividades	Dos de las seis actividades de la MIR no cuentan con procesos documentados, mientras que tres más tienen vinculación indirecta a la regla de operación, generando ambigüedad y riesgo de ejecución inconsistente.
Dependencia de la SDA para la normatividad y procedimientos	La ausencia de un manual de procedimientos en la SDA impacta directamente en la claridad y formalización de los procesos del FOFAECAM.
Baja estandarización en la gestión de actividades	La combinación de actividades con procedimientos poco claros y vinculación indirecta limita la trazabilidad de resultados y la supervisión efectiva.
Amenazas	
Riesgo de ineficiencia y falta de transparencia	La ausencia de procesos claros y manuales formalizados puede derivar en ejecución inconsistente, uso inadecuado de recursos y dificultades para rendición de cuentas.
Resistencia al cambio organizacional:	Implementar procedimientos formalizados puede enfrentar reticencia del personal que opera con prácticas informales, retrasando la consolidación de un marco metodológico uniforme.
Limitaciones operativas y presupuestales	La elaboración de manuales, capacitación y estandarización de procesos requerirá recursos adicionales que deben considerarse en la planificación institucional.