

## Anexo VII. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

Nombre del Programa: Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad (ASPSV)

Ente público: Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF)

Área responsable: Coordinación de Planeación y Evaluación

Tipo de evaluación: Específica de Procesos con Enfoque Social

Ejercicio fiscal evaluado: 2017

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad (ASPSV)	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02 de julio de 2018	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 30 de octubre de 2018	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Ing. Carla María Vargas Ruíz	Unidad administrativa: Departamento de Seguimiento y Evaluación del DIF Estatal Chihuahua
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como el cumplimiento normativo que dicho programa tiene. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;</li> <li>2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;</li> <li>3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa;</li> <li>4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;</li> <li>5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;</li> <li>6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo;</li> <li>7. Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).</li> </ol>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, emitidos por la Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PbR/SED de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios __ Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Formatos __ Otros <input checked="" type="checkbox"/> Especifique: análisis de gabinete y entrevistas semiestructuradas con los responsables del Programa en el DIF Estatal y DIF municipales.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: se siguieron las disposiciones establecidas en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, emitidos por la Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PbR/SED de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.	

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El principal hallazgo de la evaluación es que el Programa en realidad no puede considerarse como un "Programa" desde un punto de vista técnico porque persigue múltiples objetivos que no están claramente relacionados entre sí, así como una diversidad de bienes, servicios y productos, que entregan distintas áreas administrativas del DIF Estatal a poblaciones diferentes. Prueba de ello es que en el ejercicio fiscal 2018, se decidió separar el Programa de ASPSV en tres distintos: 1) Alimentación y Desarrollo Autosustentable de las Familias, 2) Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales, y 3) Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía. De esta manera, hay una mayor relación entre los elementos que incluye cada uno de estos Programas y sus objetivos, aunque persistan algunas inconsistencias, que tendrían que revisarse mediante evaluaciones de diseño.</li> <li>➤ Por lo tanto, la evaluación de procesos que se presenta en este informe no es una evaluación realizada a un solo Programa con un objetivo único e identificable, con un conjunto de bienes y servicios determinados, que se entregan a una población específica que padece un problema público, como suelen ser los Programas sujetos a una evaluación de este tipo. En un inicio, el equipo evaluador identificó once elementos distintos dentro del Programa de ASPSV, los cuales contaban con Manuales de operación o equivalentes, que</li> </ul>

podrían considerarse programas por sí solos. Sin embargo, en un intento por no dispersar dichos elementos e integrarlos en torno a problemas públicos comunes que buscaran resolver dichos elementos, en acuerdo con el DIF Estatal, el equipo evaluador determinó la agrupación de elementos.

En el Componente C01 "Equipamiento de espacios alimentarios gestionados":

- Los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria son congruentes con la realidad operativa en términos generales, sin embargo, no contemplan algunas necesidades locales, lo que afecta su funcionalidad.
- El registro de entrega de los paquetes alimentarios a los DIF municipales se triplica, se realiza tanto en el Departamento de Programas Alimentarios, como en el área de Finanzas y en el Almacén, esto provoca ineficiencias en el tiempo proceso de entrega y su validación.
- Parte de los procesos del Programa son instrumentados por los DIF municipales, en concreto la difusión del Programa, la solicitud de apoyos, la recolecta de despensas y paquetes alimentarios, así como la entrega final a los beneficiarios. Los cambios de administración municipales hacen que se presenten retos especiales en la ejecución de estos procesos, ya que implican rotación del personal en los municipios y la necesidad de instrumentar acciones de capacitación de manera constante por parte del personal del SEDIF.
- El sistema de información que se utiliza de manera general para todo el DIF estatal es el Sistema Integral DIF (SIDIF), que sirve para dar seguimiento a las actividades, supervisiones y entregas. Sin embargo, al respecto, algunos funcionarios entrevistados comentaron que el sistema es deficiente, muy general y poco amigable, ya que únicamente presenta información estadística. Debido a esto, se utilizan otros sistemas de información para apoyar los procedimientos, lo que genera ineficiencias, como duplicidad de registros y la necesidad de implementar mecanismos de validación no sistemáticos.
- En el caso de las acciones de aseguramiento de calidad, para 2017 se logró un avance del 100%, al haberse realizado 62,335 acciones en comparación con las 62,068 estimadas inicialmente. Sin embargo, en la meta de beneficiarios de las acciones de aseguramiento de calidad, solo se logró atender al 54% del valor programado de personas. En cuanto a las acciones de orientación alimentaria, se logró un avance del 111% al realizarse 504 acciones en comparación con las 456 estimadas. Sin embargo, en la meta de beneficiarios de las acciones de orientación alimentaria, solo se logró atender al 51% del valor programado de personas. Por lo anterior, se recomienda hacer un análisis de la situación y, en su caso, realizar los ajustes que sean necesarios para poder hacer un establecimiento de metas más congruente.
- Los indicadores establecidos para medir al componente no reflejan la principal de sus actividades que es Contribuir a la seguridad alimentaria de la población atendida mediante la dotación de paquetes e insumos alimentarios acompañados de esquemas de calidad nutricia, acciones de Orientación Alimentaria, Aseguramiento de la Calidad Alimentaria y producción de alimentos.

En el Componente C02 "Apoyos para la rehabilitación física otorgados":

- El Componente carece de un diagnóstico sobre los problemas que afectan a las poblaciones vulnerables que le interesa atender, lo que constituye un cuello de botella para los procesos de planeación y presupuestación, pues éstos se hacen de manera inercial y no se hacen considerando la magnitud de los problemas que busca resolver el Componente. El Componente cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación y con un sistema de seguimiento a la gestión de los apoyos entregados.
- Por otro lado, se identificó que las instalaciones de algunos centros de atención para consultas de rehabilitación en algunos municipios ubicados en locaciones muy remotas no cuentan con el suficiente personal ni el suficiente equipo para dar atención a toda la población. Además, algunos insumos especializados de prótesis deben importarse, lo cual retrasa un poco el proceso de entrega debido a los procesos administrativos de adquisición.
- El proceso cumple con sus metas, por lo que es eficaz. Se logró un avance del 176% es decir, se otorgaron 892,353 apoyos. En atención, se logró un avance del 93% pues se atendieron 25,126, de los cuales 13,089 fueron mujeres y 12,037 hombres. El proceso tuvo una suficiencia parcial puesto que a pesar de que el programa entregó más apoyos de los proyectados, en términos de personas alcanzadas, el cumplimiento de la actividad fue de 93%.
- Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos del programa, por lo que es pertinente. Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a entregar apoyos funcionales y terapias de rehabilitación física a personas en situación de vulnerabilidad en el estado.

En el Componente C03 "Apoyos asistenciales brindados":

- El Componente carece de un diagnóstico sobre los problemas que afectan a las poblaciones vulnerables que le interesa atender, lo que constituye un cuello de botella para los procesos de planeación y presupuestación, pues éstos se hacen de manera inercial y no se hacen considerando la magnitud de los problemas que busca resolver el Componente.
- La falta de un diagnóstico y el esquema de solicitud de apoyos por demanda, sin incluir una búsqueda activa o una difusión del Componente entre la población más vulnerable del Estado, puede provocar que los apoyos entregados no se estén entregando a quienes más los necesitan, sino a aquellos que tienen las condiciones para acercarse a solicitarlos al DIF. Derivado de lo anterior, el Componente no tiene definidos cuáles son los resultados que espera lograr en la población atendida más allá de entregarles los apoyos asistenciales, por lo que está basado en una lógica de productos y no de resultados.
- El componente no cuenta con mecanismos para dar seguimiento al uso de los apoyos entregados por parte de la población atendida ni para conocer su grado de satisfacción con los servicios del DIF y los apoyos entregados. El procedimiento de registro de beneficiarios y de los apoyos que se les entrega no está sistematizado desde el inicio, lo que provoca ineficiencias en términos del tiempo invertido por el personal.
- Por último, en 2017, según el cierre anual del POA, la meta era brindar 88,850 apoyos durante 2017 y se logró un avance de 38%, es decir, se otorgaron 33,800 apoyos.

En el Componente C04 "Apoyos comunitarios otorgados":

- **C0401.** Otorgamiento de servicios en los CERENAM. La Actividad cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación, pero éste es desconocido para los operadores de la Actividad. También cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión de las acciones de los Centros.
- Algunos centros tienen capacidad subutilizada y otros una capacidad limitada para atender a toda la demanda de la población. Por otra parte, la población atendida de comunidades indígenas no permanece en los Centros el tiempo que se requiere para un tratamiento adecuado.
- El personal de los CERENAM no da seguimiento a los pacientes dados de alta, lo realiza el personal de la Secretaría de Salud. Adicionalmente, los formatos y sistemas de registro de servicios proporcionados no están homologados.

- Por último, la Actividad cumplió con sus metas en el ejercicio fiscal 2017 aunque en un nivel de 93% para el caso del indicador de servicios otorgados. Se estimó atender a 9,102 personas y se logró un avance de 124%.
- **C0402.** Impulso de los proyectos productivos agropecuarios. Hay una duplicación de esfuerzos entre la visita de validación de los beneficiarios propuestos por los DIF municipales y la visita de entrega de materiales, lo que provoca ineficiencias en la operación de la Actividad.
- Existen retrasos en el procedimiento de adquisición de insumos por parte del área de compras y entrega a los DIF municipales, lo que provoca retrasos en la entrega de los proyectos a los beneficiarios finales y en la programación de acciones de la Actividad. También existen retrasos en el procedimiento de almacenamiento y distribución de insumos de los proyectos productivos a los DIF municipales.
- El procedimiento de verificación que realizan los DIF municipales y el Estatal del uso de los proyectos por parte de las familias beneficiarias no es oportuno y no se usa de manera sistemática para mejorar la Actividad. El procedimiento de seguimiento al desempeño del Programa incluye múltiples informes destinados a distintas instancias, lo que provoca sobrecarga de trabajo para reportar lo que hace la Actividad.
- En el procedimiento de distribución de los proyectos, hay animales que se mueren en el camino, lo que provoca que no se puedan entregar completos los proyectos a los beneficiarios.
- Por último, la Actividad cumplió parcialmente con sus metas de entrega de proyectos en el ejercicio fiscal 2017, pues se logró un avance de 102% y 89% en las dos vertientes.
- **C0401.** Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo. Hay una elevada rotación de personal que trabaja en los procesos de la Actividad, lo que provoca retrasos en la implementación de las acciones. Adicionalmente, algunos DIF municipales no realizan las actividades que les corresponden en los distintos procedimientos de la Actividad.
- En algunos casos, el funcionamiento adecuado de los procedimientos de la Actividad depende de la posibilidad de que la persona que ocupa el cargo de Personal Especializado en el DIF Estatal acuda a las comunidades con el DIF municipal.
- En 2017, la Actividad cumplió parcialmente con las metas, pues la meta era brindar 76 apoyos y se logró un avance de 113%, es decir, se otorgaron 86. Por último, se estimó atender a 1,421 personas y se logró un avance de 86%, pues se atendieron 1,218, de los cuales 989 fueron mujeres y 229 hombres.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

**Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa**

- (C01, PASA) El componente cuenta con los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2017 (LEIASA), elaborados por el Gobierno Federal que brindan los elementos para la planeación y operación a nivel estatal.
- (C01, PASA) El componente cuenta con ROP y manuales que definen los procedimientos para su implementación.
- (C02 RFIAF) El Componente cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación.
- (C02 RFIAF) El Componente cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión de los apoyos entregados.
- (C03, ASPSV) El Componente cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación.
- (C03, ASPSV) El Componente cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión de los apoyos entregados.
- (C0401, CERENAM) La Actividad cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación.
- (C0401, CERENAM) La Actividad cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión de los servicios en los Centros.
- (C0402, Proyectos Productivos) La Actividad cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación.
- (C0402, Proyectos Productivos) La Actividad cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión de los servicios en los Centros.
- (C0403, Comunidad DIFerente) La Actividad cuenta con Reglas de Operación federales y un Manual del DIF Estatal en el que se definen los procedimientos para su implementación.
- (C0403, Comunidad DIFerente) La Actividad cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión.

**Tema III. Valoración de atributos de los procesos**

- (C02 RFIAF) La Actividad cumplió con sus metas en el ejercicio fiscal 2017 aunque en un nivel de 93% para el caso del indicador de personas alcanzadas lo que se considera en un rango aceptable, aunque no se hayan definido parámetros de semaforización.
- (C02 RFIAF) Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a la prestación de servicios.
- (C0401, CERENAM) La Actividad cumplió con sus metas en el ejercicio fiscal 2017 aunque en un nivel de 93% para el caso del indicador de servicios otorgados, lo que se considera en un rango aceptable, aunque no se hayan definido parámetros de semaforización.
- (C0401, CERENAM) Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a la prestación de servicios en los CERENAM.
- (C0402, Proyectos Productivos) La Actividad cumplió parcialmente con sus metas de entrega de proyectos en el ejercicio fiscal 2017, pues se logró un avance de 102% y 89% en las dos vertientes.
- (C0402, Proyectos Productivos) Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a la entrega de proyectos productivos.
- (C0403, Comunidad DIFerente) La Actividad cumplió con sus metas de entrega de apoyos en el ejercicio fiscal 2017, pues la meta era brindar 76 apoyos y se logró un avance de 113%, es decir, se otorgaron 86.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas al objetivo de la Actividad.

2.2.2 Oportunidades:

**Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa**

- (Oportunidad general) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos del Programa.

2.2.3 Debilidades:

**Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa**

- (C01, PASA) Los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria son congruentes con la realidad operativa en términos generales, sin embargo, no contempla algunas necesidades locales, lo que afecta su funcionalidad.
- (C01, PASA) El registro de entrega de los paquetes alimentarios a los DIF municipales se triplica, se realiza tanto en el Departamento de Programas Alimentarios, como en el área de Finanzas y en el Almacén, esto provoca ineficiencias en el tiempo proceso de entrega y su validación.
- (C01, PASA) Parte de los procesos del Programa son instrumentados por los DIF municipales, en concreto la difusión del Programa, la solicitud de apoyos, la recolecta de despensas y paquetes alimentarios, así como la entrega final a los beneficiarios. Los cambios de

administración municipales hacen que se presenten retos especiales en la ejecución de estos procesos, ya que implican rotación del personal en los municipios y la necesidad de instrumentar acciones de capacitación de manera constante por parte del personal del SEDIF.

- (C02 RFIAF) El Componente carece de un diagnóstico sobre los problemas que afectan a las poblaciones vulnerables que le interesa atender, lo que constituye un cuello de botella para los procesos de planeación y presupuestación, pues éstos se hacen de manera inercial y no se hacen considerando la magnitud de los problemas que busca resolver el Componente.
- (C02 RFIAF) Las instalaciones de algunos centros de atención para consultas de rehabilitación en algunos municipios ubicados en locaciones muy remotas, no cuentan con el suficiente personal ni el suficiente equipo para dar atención a toda la población.
- (C02 RFIAF) Algunos insumos especializados de prótesis deben importarse, lo cual retrasa un poco el proceso de entrega debido a los procesos administrativos de adquisición.
- (C03, ASPSV) El Componente carece de un diagnóstico sobre los problemas que afectan a las poblaciones vulnerables que le interesa atender, lo que constituye un cuello de botella para los procesos de planeación y presupuestación, pues éstos se hacen de manera inercial y no se hacen considerando la magnitud de los problemas que busca resolver el Componente.
- (C03, ASPSV) La falta de un diagnóstico y el esquema de solicitud de apoyos por demanda, sin incluir una búsqueda activa o una difusión del Componente entre la población más vulnerable del Estado, puede provocar que los apoyos entregados no se estén entregando a quienes más los necesitan, sino a aquellos que tienen las condiciones para acercarse a solicitarlos al DIF.
- (C03, ASPSV) Derivado de lo anterior, el Componente no tiene definidos cuáles son los resultados que espera lograr en la población atendida más allá de entregarles los apoyos asistenciales, por lo que está basado en una lógica de productos y no de resultados.
- (C03, ASPSV) El componente no cuenta con mecanismos para dar seguimiento al uso de los apoyos entregados por parte de la población atendida ni para conocer su grado de satisfacción con los servicios del DIF y los apoyos entregados.
- (C03, ASPSV) El procedimiento de registro de beneficiarios y de los apoyos que se les entrega no está sistematizado desde el inicio, lo que provoca ineficiencias en términos del tiempo invertido por el personal.
- (C0401, CERENAM) Los centros que se encuentran en las periferias a veces no tienen población para atender, a veces "mantienen vacíos". Al contrario, en los centros más cercanos a las cabeceras municipales hay poca capacidad de atención en comparación con la demanda.
- (C0401, CERENAM) Existe una dependencia de algunos centros de las Brigadas de Salud que refieren los pacientes a los Centros. En algunos centros no hay suficiente población porque las brigadas no llevan pacientes.
- (C0401, CERENAM) Se identificó que la población de comunidades indígenas no permanece en los Centros para recibir la atención que requieren.
- (C0401, CERENAM) En los casos en los que las mujeres embarazadas presentan alguna complicación de muy alto riesgo o menores con desnutrición crónica o severa, no es claro que estas personas se les brinde y facilite una alternativa.
- (C0401, CERENAM) Difundir e implementar los procedimientos para dar seguimiento a los pacientes de los Centros con el propósito de verificar si se está resolviendo el problema que busca atender la Actividad.
- (C0401, CERENAM) El registro de beneficiarios y de servicios brindados está duplicado, pues se lleva a cabo el registro en el Padrón Único del DIF y en el formato con el que ya se trabajaba en la Actividad. Esto se debe a que no están homologados ambos sistemas de registro.
- (C0402, Proyectos Productivos) Hay una duplicación de esfuerzos entre la visita de validación de los beneficiarios propuestos por los DIF municipales y la visita de entrega de materiales, lo que provoca ineficiencias en la operación de la Actividad.
- (C0402, Proyectos Productivos) Existen retrasos en el procedimiento de adquisición de insumos por parte del área de compras y entrega a los DIF municipales, lo que provoca retrasos en la entrega de los proyectos a los beneficiarios finales y en la programación de acciones de la Actividad.
- (C0402, Proyectos Productivos) Existen retrasos en el procedimiento de almacenamiento y distribución de insumos de los proyectos productivos a los DIF municipales.
- (C0402, Proyectos Productivos) El procedimiento de verificación que realizan los DIF municipales y el Estatal del uso de los proyectos por parte de las familias beneficiarias no es oportuno y no se usa de manera sistemática para mejorar la Actividad.
- (C0402, Proyectos Productivos) El procedimiento de seguimiento al desempeño del Programa incluye múltiples informes destinados a distintas instancias, lo que provoca sobrecarga de trabajo para reportar lo que hace la Actividad.
- (C0402, Proyectos Productivos) En el procedimiento de distribución de los proyectos, hay animales que se mueren en el camino, lo que provoca que no se puedan entregar completos los proyectos a los beneficiarios.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Revisar el diseño de los puestos de trabajo de la Actividad, con el propósito de identificar posibles errores de diseño como sobrecargas de trabajo, amplitud basta de funciones o profundidad insuficiente, que puedan desmotivar a quienes ocupan los puestos y provocar su rotación. De igual manera, se sugiere analizar posibles causas de esta rotación en las condiciones de trabajo, así como revisar los procedimientos de contratación de personal, con el propósito de reducir dicha rotación. Podría ser útil revisar experiencias de otros Programas que cuenten con promotores de participación ciudadana que hayan logrado que el personal permanezca en sus cargos.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Algunos DIF municipales no realizan las actividades que les corresponden en los distintos procedimientos de la Actividad.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Establecer un mecanismo automatizado para el seguimiento de las acciones, así como aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación, para hacer más eficiente el procedimiento de seguimiento, considerando las restricciones de conectividad cuando sea necesario. De igual manera, se sugiere realizar actividades de sensibilización, con un componente centrado en las emociones del personal involucrado en esta Actividad para incrementar su interés y motivación para lograr los objetivos.

### **Tema III. Valoración de atributos de los procesos**

- (C01, PASA) Existe una discrepancia entre el cumplimiento de metas de la realización acciones de aseguramiento de calidad y orientación alimentaria y el cumplimiento de metas de beneficiarios de dichas acciones. Mientras que la realización de acciones fue cercano al 100%, el número de beneficiarios fue de poco más del 50%.
- (C01, PASA) Los indicadores establecidos para medir al componente no reflejan la principal de sus actividades que es Contribuir a la seguridad alimentaria de la población atendida mediante la dotación de paquetes e insumos alimentarios acompañados de esquemas de calidad nutricia, acciones de Orientación Alimentaria, Aseguramiento de la Calidad Alimentaria y producción de alimentos.
- (C01, PASA) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento

- alcanzado es aceptable.
- (C02 RFIAF) En 2017, según el cierre anual del POA, la meta era llegar a 26,925 personas y se logró un avance del 93%, es decir, se atendieron 25,126.
- (C02 RFIAF) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C03, ASPSV) En 2017, según el cierre anual del POA, la meta era brindar 88,850 apoyos durante 2017 y se logró un avance de 38%, es decir, se otorgaron 33,800 apoyos.
- (C03, ASPSV) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C0401, CERENAM) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C0401, CERENAM) Se estimó atender a 9,102 personas y se logró un avance de 124%, lo que se considera lo que se considera alto, al ser un cuarto de la meta esperada adicional.
- (C0402, Proyectos Productivos) En la segunda vertiente, se planeó atender a 492 beneficiarios y se logró un avance de 80%.
- (C0402, Proyectos Productivos) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C0403, Comunidad DIFerente) En 2017, según el cierre anual del POA, se estimó atender a 1,421 personas y se logró un avance de 86%, pues se atendieron 1,218.
- (C0403, Comunidad DIFerente) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.

#### 2.2.4 Amenazas:

##### Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

- (C01, PASA) La inseguridad pone en riesgo las acciones del personal de supervisión en algunos municipios.
- (C01, PASA) La distancia y el estado de caminos y de carreteras dificulta el acceso a algunos municipios remotos, lo que complica las actividades del personal de supervisión.
- (C0401, CERENAM) El narcotráfico y la inseguridad ponen en riesgo las acciones del personal operativo.
- (C0401, CERENAM) La falta de servicios de salud en las localidades en las que están algunos Centros disminuye la cantidad de pacientes.
- (C0401, CERENAM) La falta de caminos y de carreteras dificulta el traslado de las personas a los Centros, incluyendo el del personal operativo.
- (C0401, CERENAM) Los usos y costumbres de las comunidades indígenas presentan, desde el punto de vista de los entrevistados, un reto para la entrega de los servicios en los Centros.
- (C0402, Proyectos Productivos) El cambio de Administración Federal podría llevar a recortes en este tipo de Actividades o el Estado podría reorientar los recursos a otras que consideren de mayor prioridad.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Conclusiones

En este documento se presentaron los resultados de la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad (ASPSV) del ejercicio fiscal 2017, realizada en el marco del Programa Anual de Evaluación 2018. En esta conclusión general se presentan los hallazgos que el equipo evaluador considera más importantes para lograr la consecución de los fines y propósitos que incluye este Programa. Dado que, como ya se mencionó en distintos momentos, hay múltiples conjuntos de objetivos y componentes, en esta conclusión no se presentan todos los hallazgos específicos a cada de uno de estos conjuntos, sino aquellos en los que hay puntos en común. Los hallazgos específicos pueden consultarse a lo largo del informe y de manera concentrada en los apartados de Hallazgos por tema metodológico, Análisis FODA y Aspectos Susceptibles de Mejora y recomendaciones.

Como se mencionó desde el inicio, esta no es una evaluación convencional de procesos a un Programa con un objetivo único, cuyos bienes y servicios se entregan a una población objetivo con la intención de alcanzarlo, sino que es un conjunto de componentes y actividades que persiguen múltiples objetivos con bienes y servicios muy diversos y que reciben poblaciones distintas en el Estado, mediante procedimientos que ejecutan distintas áreas del DIF Estatal, con base en una normatividad específica para cada Actividad.

De acuerdo con los lineamientos de programación del Estado de Chihuahua, un programa es un "conjunto de *acciones afines y coherentes*, a través de las cuales se pretenden alcanzar objetivos y metas previamente determinados por la planeación, en el que se involucran recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y naturales, se establece un tiempo y espacio para el desarrollo del Programa y se atribuye responsabilidad a una o *varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas*, como una oferta de solución a un *problema que padece una población específica (...)*". Adicionalmente, la CEPAL y el CONEVAL establecen que el propósito que persigue un programa debe ser único; un programa debe plantear una hipótesis de cambio relacionada con la resolución de un problema público, así como los medios (componentes) necesarios y suficientes para lograr dicho objetivo. Cuando un programa no cuenta con estas características, no puede considerarse, desde un punto de vista técnico, un programa. Lo anterior, además, dificulta su ejecución, seguimiento y evaluación, pues se incluyen múltiples objetivos o acciones no orientadas a cumplirlos y se diluye la responsabilidad en el logro del propósito. Estos problemas fueron algunos de los que buscó resolver la Metodología de Marco Lógico, desde sus orígenes en los Estados Unidos en los años sesenta, al proponer un método para que los programas y proyectos tuvieran objetivos claros, delimitados y concretos, así como los medios específicos para alcanzarlos.

En el caso del Programa de ASPSV, el equipo evaluador considera que, desde un punto de vista técnico, éste no puede considerarse como tal, pues no es un conjunto de "acciones afines y coherentes", sino que es un conjunto de 11 acciones distintas que persiguen propósitos diferentes. Pudiesen existir matrices en cascada, pero solo cuando el conjunto de programas que la componen busca el mismo propósito y existe una asociación lógica entre éste y los componentes, y cuando las unidades ejecutoras están "debidamente coordinadas" como establecen los lineamientos de programación. En el caso de ASPSV se identificaron, al menos, seis propósitos distintos, con un conjunto de bienes y servicios respectivos. Incluso, hay conjuntos de bienes y servicios que no tienen un propósito claro, como el Componente 3 que lleva el mismo nombre del programa presupuestario: Asistencia social a personas en situación de vulnerabilidad. Adicionalmente, cada una de estas 11 acciones o actividades son implementados por unidades ejecutoras distintas que no están "debidamente coordinadas", salvo en aspectos específicos y aislados, y no tendrían por qué hacerlo necesariamente, pues persiguen propósitos distintos y atienden poblaciones distintas.

Por lo tanto, el primer hallazgo de la evaluación es que es importante llevar a cabo un análisis de diseño de los distintos elementos que se incluyen en este Programa. Esto es clave, no solo por lo mencionado en los párrafos anteriores, sino porque se identificaron vacíos y deficiencias en el

diseño de cada conjunto como, por ejemplo: la inexistencia de diagnósticos que permitan identificar con claridad el problema público que se busca resolver, sus causas y efectos, así como las poblaciones que padecen dicho problema. De igual manera, se considera importante que la Secretaría de Hacienda considere este tipo de situaciones al definir el Programa Anual de Evaluación, teniendo en cuenta que antes de realizar una evaluación de procesos, los diseños de los programas, incluyendo los procesos, deben estar consolidados, lo que no ocurrió en esta ocasión.

Un segundo hallazgo general es que las distintas acciones agrupadas en este Programa cuentan con manuales de procedimientos, pero éstos están desactualizados y, en algunos casos, no se usan realmente en la operación por parte de los ejecutores. Por lo tanto, se considera importante actualizar dichos manuales, incluyendo todas las actividades que realmente se llevan a cabo, involucrando a los actores que participan en las distintas etapas de los procedimientos. En esta actualización será importante asegurar la alineación con la normatividad Federal en los casos que aplique, pero también una adaptación a las necesidades locales de las intervenciones.

Un tercer hallazgo común a los elementos que incluye este Programa es que los procedimientos de registro de los beneficiarios son ineficientes. Esto se debe, en parte a que los involucrados en dichos procesos consideran que el Sistema Integral DIF aún presenta deficiencias en su diseño y no es tan accesible y amigable, lo que provoca que se usen instrumentos alternativos para el registro, como libretas físicas o documentos electrónicos. De esta manera, se está duplicando el tiempo dedicado a esta actividad en cada intervención, además de que aumenta la probabilidad de tener errores en los registros al incrementar los pasos para incluir esta información en la base final, como la pérdida de datos. Adicionalmente, no se identificó un mecanismo de depuración y validación de los registros de manera sistemática. Por lo tanto, será importante revisar estos procedimientos e incrementar su eficiencia, con el apoyo de tecnologías de la información y la comunicación.

De acuerdo con los Términos de Referencia, se incluye el siguiente párrafo: "Sirvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice: "La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)".

3.2. Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

#### **Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa**

- (C01, PASA) Desarrollar un Sistema Informático Integral que permita ahorrar tiempo y simplificar el registro y validación del proceso de entrega.
- (C01, PASA) Incluir en los convenios que se firman con los DIF municipales mecanismos de coordinación para que los DIF municipales profesionalicen y capaciten a su personal en términos de la operación del Programa, de forma sistemática y eficiente.
- (C01, PASA) Gestionar ante las instancias correspondientes que la ENHINA incluya reactivos que permitan realizar un diagnóstico más preciso, considerando las condiciones particulares del estado de Chihuahua.
- (C01, PASA) Desarrollar un Sistema Informático Integral que sirva de apoyo para hacer más eficientes los procesos y generar información que sirva como herramienta para la toma de decisiones.
- (C02 RFIAF) Realizar un diagnóstico mediante la identificación de los problemas públicos que le interesa resolver al Componente, sus causas y efectos, así como las poblaciones afectadas por dichos problemas, con el propósito de tener claridad del resultado que se busca lograr y el cambio en las condiciones de vida de la población.
- Realizar un diagnóstico que identifique los municipios o localidades con mayor afluencia y necesidad de los servicios que ofrece el componente y la disponibilidad de personal y materiales en los centros, con el fin de redistribuir mejor recursos materiales y humanos de acuerdo con esta situación
- (C03, ASPSV) Realizar un diagnóstico mediante la identificación de los problemas públicos que le interesa resolver al Componente, sus causas y efectos, así como las poblaciones afectadas por dichos problemas, con el propósito de tener claridad del resultado que se busca lograr y el cambio en las condiciones de vida de la población.
- (C03, ASPSV) Definir mecanismos de focalización con el propósito de identificar a las poblaciones más vulnerables del Estado y focalizar los apoyos en dichas poblaciones.
- (C03, ASPSV) Definir los resultados que espera lograr el Componente más allá de la entrega de apoyos a la población, con el propósito de orientar el Componente hacia el logro de resultados y no solo de gestión.
- (C03, ASPSV) Establecer mecanismos para dar seguimiento al uso de los apoyos entregados por parte de la población atendida y para conocer su grado de satisfacción con los servicios del DIF y los apoyos entregados, con el propósito de identificar áreas de oportunidad del Componente y mejorarlo.
- (C03, ASPSV) Sistematizar el procedimiento de registro de beneficiarios desde el inicio, es decir, desde que acuden a las ventanillas del DIF Estatal, con el propósito de hacer más eficiente el uso de los recursos humanos.
- (C0401, CERENAM) Realizar un diagnóstico que identifique los municipios o localidades con mayores índices de mortalidad materno-infantil con el propósito de identificar si la ubicación de los Centros es la más adecuada para resolver el problema público que le interesa al DIF.
- (C0401, CERENAM) Diseñar una estrategia de difusión de los servicios de los CERENAM en la que se busque activamente a la población más vulnerable, que vive en localidades aisladas, que podría requerir los servicios de los Centros, pero desconoce su existencia.
- (C0401, CERENAM) Realizar una consulta con las comunidades indígenas y autoridades correspondientes para identificar maneras de mejorar la adaptación de los servicios que se prestan en los CERENAM a los usos y costumbres de las comunidades indígenas con el propósito de incrementar su estancia y que reciban el tratamiento que requieren.
- (C0401, CERENAM) Diseñar y difundir procedimientos claros sobre la referencia a otros niveles de atención de las mujeres embarazadas que presentan alguna complicación de muy alto riesgo o menores con desnutrición crónica o severa, con el fin de garantizarles su derecho a la salud. En las localidades en donde no se cuente con servicios de salud, se deberá prever alguna alternativa.
- (C0401, CERENAM) Difundir e implementar los procedimientos para dar seguimiento a los pacientes de los Centros.
- (C0401, CERENAM) Homologar los formatos y bases de datos que se utilizan para registrar los servicios brindados a la población atendida, y simplificar el procedimiento, aprovechando mejor las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de evitar duplicidades y reducir las cargas de trabajo del personal operativo relacionadas con este procedimiento.
- (C0402, Proyectos Productivos) Analizar la viabilidad de realizar la validación de las propuestas de beneficiarios al momento de entregar

los proyectos y definir un mecanismo para reasignar el proyecto a personas en lista de espera, con el propósito de no duplicar las visitas a las familias y hacer más eficiente el uso del tiempo del personal.

- (C0402, Proyectos Productivos) Eliminar los cuellos de botella que existen en el proceso de adquisición de insumos por parte del área de compras, con el fin de evitar retrasos en la programación de las actividades.
- (C0402, Proyectos Productivos) Facilitar un espacio de almacenamiento y personal suficiente y adecuado para recibir, almacenar y ordenar los insumos para su distribución en los municipios, con el fin de reducir los retrasos en la entrega de los proyectos.
- (C0402, Proyectos Productivos) Simplificar y automatizar el procedimiento de verificación por parte de los DIF municipales y el Estatal, así como definir la manera en que esta información se va a utilizar para mejorar la Actividad, con el propósito de hacer más eficiente y útil este proceso.
- (C0402, Proyectos Productivos) Simplificar y automatizar el procedimiento de reporte de acciones que se realizan en la Actividad, con el fin de reducir el tiempo que tiene que dedicar el personal a realizar informes y puedan destinarlo a actividades sustantivas.
- (C0402, Proyectos Productivos) Revisar y mejorar los tiempos de recepción y entrega de los animales, la calidad de lo entregado por los proveedores y las condiciones del transporte para la entrega de animales, con el propósito de identificar las causas de muerte y reducir las muertes hasta donde sea posible.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Revisar el diseño de los puestos de trabajo de la Actividad, con el propósito de identificar posibles errores de diseño como sobrecargas de trabajo, amplitud basta de funciones o profundidad insuficiente, que puedan desmotivar a quienes ocupan los puestos y provocar su rotación.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Realizar acciones de sensibilización sobre los beneficios de la Actividad para las comunidades con las titulares de los DIF municipales, con el propósito de incrementar su interés y compromiso con la Actividad.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Establecer un mecanismo automatizado para el seguimiento de las acciones, así como aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación, para hacer más eficiente el procedimiento de seguimiento.

### Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- (C01, PASA) Definir los resultados que espera lograr el Componente más allá de la realización de acciones de aseguramiento de calidad y orientación alimentaria, con el propósito de orientar el Componente hacia el logro de resultados de atención de la población.
- (C01, PASA) Reorientar los indicadores hacia la medición de la atención de los problemas públicos que le interesa resolver al Componente, sus causas y efectos, así como las poblaciones afectadas por dichos problemas, con el propósito de tener claridad del resultado que se busca lograr y el cambio en las condiciones de vida de la población.
- (C01, PASA) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C02 RFI AF) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C03, ASPSV) Revisar la definición de metas relacionadas con personas atendidas con el propósito de que se acerquen más a la realidad y al 100%.
- (C03, ASPSV) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C0401, CERENAM) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C0401, CERENAM) Revisar la definición de metas relacionadas con personas atendidas con el propósito de que se acerquen más a la realidad y al 100%.
- (C0402, Proyectos Productivos) Revisar la definición de metas relacionadas con personas atendidas con el propósito de que se acerquen más a la realidad y al 100%.
- (C0402, Proyectos Productivos) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Revisar la definición de metas relacionadas con personas atendidas con el propósito de que se acerquen más a la realidad y al 100%.
- (C0403, Comunidad DIFerente) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mtro. Santiago Munevar Salazar y Mtro. Gerardo Sánchez Romero.

4.2 Cargo: coordinadores de la evaluación.

4.3 Institución a la que pertenece: Mutua Investigación e Innovación Social S.C.

4.4 Principales colaboradores: Lic. Iván Carreño, Lic. Dulce Álvarez, Lic. David Rojas, Lic. Amparo Hinterzoler

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: santiagoom1900@gmail.com / gsanchez@mutuamx.org

4.6 Teléfono (con clave lada): (+52) 55 45667338 / (+52) 55 47834012

#### 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad

5.2 Siglas: ASPSV

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal ___ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
C01 Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario Lic. Teresita de Guadalupe Fuentes Vélez	
C02 Dirección de Rehabilitación Lic. Yolanda Erives Contreras	
C03 Coordinación Ejecutiva y de Atención Ciudadana Lic. Edgar Eloy Almanza Muñoz	
C04 Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario Lic. Teresita de Guadalupe Fuentes Vélez	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Ing. Ernesto Ávila Hermosillo Correo electrónico: <a href="mailto:ernestoaviladif@gmail.com">ernestoaviladif@gmail.com</a> Teléfono: (614)214-4000 Ext. 22212	Unidad administrativa: Coordinación de Planeación y Evaluación

<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___
6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) ___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Coordinación de Planeación y Evaluación
6.3 Costo total de la evaluación: 325,00,000 IVA incluido
6.4 Fuente de Financiamiento: Estatal

<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
7.1 Difusión en internet del informe final de la evaluación: <a href="http://difchihuahua.gob.mx">http://difchihuahua.gob.mx</a> <a href="http://difchihuahua.gob.mx">http://difchihuahua.gob.mx</a> , <a href="http://ihacienda.chihuahua.gob.mx">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx</a>
7.2 Difusión en internet del presente formato: <a href="http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/cacech/cacech_quince18.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/cacech/cacech_quince18.html</a>