

# Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social

## Programa Presupuestario Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad

Elaborado por Mutua  
Investigación e Innovación  
Social S.C.

30/10/2018

[mutuamx.org](http://mutuamx.org) / [@mutuamx](https://twitter.com/mutuamx)



**Chihuahua**  
GOBIERNO DEL ESTADO



**DIF**  
ESTATAL CHIHUAHUA

*¡De puertas abiertas!*

**mutua**



## Índice de Contenido

|  |     |
|--|-----|
| Resumen ejecutivo .....  | 5   |
| I. Objetivo general y específicos de la evaluación .....   | 10  |
| II. Confidencialidad de la información .....   | 11  |
| III. Esquema metodológico .....  | 12  |
| C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados .....  | 12  |
| C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados .....  | 35  |
| C03 Apoyos asistenciales brindados .....   | 47  |
| C04 Apoyos comunitarios otorgados .....  | 56  |
| IV. Principales problemas detectados en la normatividad Estatal.....   | 101 |
| V. Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas .....                             | 102 |
| C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados .....  | 102 |
| C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados .....  | 102 |
| C03 Apoyos asistenciales brindados .....   | 103 |
| C04 Apoyos comunitarios otorgados .....  | 103 |
| VI. Avances del Programa Presupuestario o Fondo en el ejercicio actual.....  | 107 |
| VII. Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación .....   | 110 |
| VIII. Hallazgos por tema metodológico.....   | 111 |
| IX. Análisis FODA.....   | 115 |
| X. Aspectos Susceptibles de Mejora y recomendaciones.....  | 122 |
| Conclusión general.....  | 129 |
| Anexos .....   | 131 |
| Anexo I. Guía de entrevistas a profundidad o semi- estructuradas .....   | 131 |
| Anexo II. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa..... | 134 |
| C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados .....  | 134 |
| Anexo III. Grado de consolidación operativa del programa [POR DESARROLLAR] .....   | 149 |
| C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados .....  | 149 |
| C03 Apoyos asistenciales brindados .....   | 150 |
| C04 Apoyos comunitarios otorgados .....  | 151 |
| Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa ....                      | 154 |
| Anexo V. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del programa.....   | 161 |
| Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).....   | 162 |
| Anexo VII. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones.....   | 169 |

**Tabla de Acrónimos**

| <b>Siglas</b> | <b>Significado</b>   |
|---------------|--|
| ASM           | Aspectos Susceptibles de Mejora                                    |
| ASPSV         | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad        |
| CCN           | Criterios de Calidad Nutricional                                   |
| CONEVAL       | Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social |
| CONAPO        | Consejo Nacional de Población                                      |
| COP           | Consejero Familiar   |
| CERENAM       | Centro de Recuperación Nutricional y Albergue Materno              |
| CURP          | Clave Única de Registro de Población                               |
| DPA           | Departamento de Programas Alimentarios                             |
| DIF           | Desarrollo Integral de la Familia                                  |
| DADC          | Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario                 |
| DPA           | Departamento de Programas Alimentarias                             |
| DA            | Dirección Administrativa   |
| EIASA         | Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria               |
| EC            | Encargada de Compras   |
| FAM           | Fondo de Aportaciones Múltiples                                    |
| GAF           | Gallinero Familiar   |
| GAP           | Granja Porcina   |
| GD            | Grupos de Desarrollo   |
| INEGI         | Instituto Nacional de Estadística y Geografía                      |
| IPPEA         | Informe Parcial del cumplimiento del Proyecto Estatal Anual        |
| MML           | Matriz de Marco Lógico   |
| MIR           | Matriz de Indicadores para Resultados                              |

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| SIDIF | Sistema de Información DIF |
|-------|----------------------------|

## Resumen ejecutivo

En este documento se presentan 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.

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.

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 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 que se presenta en el cuadro siguiente para llevar a cabo la evaluación.

|   |
|---|
| <b>C01.</b> Equipamiento de espacios alimentarios gestionados   |
| <b>C02.</b> Apoyos para la rehabilitación física otorgados  |
| <b>C03.</b> Apoyos asistenciales brindados  |
| <b>C04.</b> Apoyos comunitarios otorgados<br><b>C0401.</b> Otorgamiento de servicios en los CERENAM           |
| <b>C04.</b> Apoyos comunitarios otorgados<br><b>C0402.</b> Impulso de los proyectos productivos agropecuarios |
| <b>C04.</b> Apoyos comunitarios otorgados<br><b>C0401.</b> Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo  |

Para cada uno de los elementos agrupados, se realizó la descripción y el análisis de sus procesos, incluyendo los elementos establecidos en los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación, en los apartados que en dichos TdR se mencionan. La evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete de la información entregada por los responsables de los once elementos que integraban el Programa de ASPSV en 2017, así como con los resultados de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a los involucrados en las distintas etapas de los procesos de cada uno de los once elementos. Es importante mencionar que, adicionalmente a la dificultad que presenta evaluar los procesos de once conjuntos de bienes y servicios distintos al mismo tiempo, el equipo evaluador enfrentó restricciones de tiempo para hacer el trabajo de campo, pues la evaluación se llevó a cabo entre julio y septiembre de 2018. En esta sección se resumen los hallazgos más importantes de la evaluación por elemento agrupado.

## **C01. Equipamiento de espacios alimentarios gestionados**

En el Componente C01 “Equipamiento de espacios alimentarios gestionados”, los hallazgos más relevantes son los siguientes.

Los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria son congruentes con la realidad operativa en términos generales, sin embargo, no contemplan algunas características propias de la entidad en cuanto la población en situación de vulnerabilidad en la entidad y su ubicación geográfica, lo que afecta su funcionalidad.

El registro de entrega de los paquetes alimentarios a los DIF municipales se triplica, se realiza de manera independiente 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. Un único sistema de registro que sirviera a las tres áreas para validar haría más eficiente el proceso.

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. Cabe señalar que también se realiza el análisis de necesidades con base en la georreferenciación y que existen apoyos otorgados por otras dependencias que tratan de llegar a la población que lo necesita y no cuenta con este apoyo.

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.

## **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.

### **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.

### **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%.

#### **C04. Apoyos comunitarios otorgados**

##### **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. Esto se podría reducir si en la misma visita de validación se entregaran los apoyos a quienes sí cumplen con el perfil y se tuviera una lista de espera para entregar a otras familias los apoyos que estaban destinados a quienes no cumplen con el perfil.

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. Según lo comentan los operadores del componente, esto es así, debido a que no se cuenta con un almacén ni personal que realice el proceso de carga y descarga, con lo que se incrementan las funciones para lograr que los apoyos lleguen a los beneficiarios.

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. Si bien el porcentaje de animales que se muere es bajo, aún hay acciones que se pueden realizar para disminuir dicho porcentaje, como garantizar las condiciones adecuadas en el traslado y conseguir el apoyo de los municipios para el traslado.

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.

#### **C04. Apoyos comunitarios otorgados**

**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. Por ejemplo, los operadores del componente señalan que los promotores municipales desempeñan múltiples funciones, lo que afecta y retrasa los procedimientos y las actividades. Señalan además que los informes que hacen llegar al DIF Estatal carecen de información de las actividades que se están realizando de acuerdo a los establecido en el programa anual de trabajo comunitario.

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.

## I. Objetivo general y específicos de la evaluación

La Instancia Técnica Evaluadora deberá plasmar los objetivos general y específicos que se lograron con la evaluación conforme a los resultados que se plasmaron en el informe final de la evaluación.

### **Objetivo General:**

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.

### **Objetivos específicos:**

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
- 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;
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa;
- Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
- 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;
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo;
- Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

## II. Confidencialidad de la información

*“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que el DIF del estado de Chihuahua como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia y/o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato/Convenio. El monto que la Dependencia y/o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”*

### III. Esquema metodológico

**Tabla 1. Descripción del Programa**

| TEMA            | VARIABLE   | DATOS  |
|-----------------|--|--|
| DATOS GENERALES | Clave del Programa   | 1123600  |
|                 | Nombre del Programa  | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad  |
|                 | Definición del Programa  | Realizar acciones a fin de que las personas y sus familias en situación vulnerable mejoren su calidad de vida, a través de apoyos y orientación alimentaria, atención médica, servicio de rehabilitación física, desarrollo de comunidades autogestoras aprovechando sus propios recursos y habilidades. |
|                 | Siglas en caso de aplicar  | ASPSV  |
|                 | Año en que inició su operación   | 2013   |
|                 | Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa; | Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua  |
|                 | Nombre del área responsable de la operación del Programa                       | Coordinación de Planeación y Control Interno   |
| OBJETIVOS       | Problemática o necesidad que pretende atender                                  | Personas en situación de vulnerabilidad con carencia social  |
|                 | Objetivo general del Programa (Propósito)                                      | Contribuir a la disminución de personas en situación de vulnerabilidad por carencia social   |
|                 | Principal Normatividad   | PND, PED, Programa Institucional   |
|                 | Eje del PND y PED con el que está alineado                                     | PND: Eje N2 México Incluyente<br>PED: Eje E1 Desarrollo Humano y Social  |

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
|                                  | Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que está alineado | <p>PND:<br/>Objetivo 001.- Asegurar el acceso a los servicios de salud.<br/>Estrategia 002.- Mejorar la atención de la salud a la población en situación de vulnerabilidad.</p> <p>PED:<br/>Objetivo 03.- Mejorar la condiciones inmediatas de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza.<br/>Estrategia 01.- Favorecer el desarrollo de capacidades y ejercicio de derechos mediante la subsidiariedad con las personas vulneradas.</p> |
| POBLACIÓN POTENCIAL              | Definición   | Personas en situación de vulnerabilidad con carencia social e ingresos   |
|                                  | Unidad de medida   | Personas   |
|                                  | Cuantificación   | 881,004  |
| POBLACIÓN OBJETIVO               | Definición   | Personas en situación de vulnerabilidad con carencia social e ingresos atendida  |
|                                  | Unidad de medida   | Personas   |
|                                  | Cuantificación   | 378,660  |
| POBLACIÓN ATENDIDA               | Definición   | Personas en situación de vulnerabilidad con carencia social e ingresos atendida  |
|                                  | Unidad de medida   | Personas   |
|                                  | Cuantificación   | 546,244  |
| PRESUPUESTO PARA EL AÑO EVALUADO | Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento)          | ESTATAL \$78,602,983.00<br>INGRESOS PROPIOS \$12,300,000.00  |
|                                  | Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento)          | ESTATAL \$89,825,518.00<br>FEDERAL \$3,163,773.00<br>INGRESOS PROPIOS \$37,421,394   |
|                                  | Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento)            | ESTATAL \$81,071,251.00<br>FEDERAL \$3,153,485.00<br>INGRESOS PROPIOS \$35,539,859.00  |
| COBERTURA GEOGRÁFICA             | Municipios en los que opera el programa                        | 67 municipios del estado de Chihuahua  |
| FOCALIZACIÓN                     | Unidad territorial del programa                                | Estatal  |

### Evaluación de resultados.

Al respecto del tema de evaluación de resultados, en los ROP se menciona: “La Coordinación de Planeación del DIF Estatal realizará la evaluación externa del Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018. Asimismo, la Coordinación de Planeación del DIF Estatal podrá solicitar la evaluación externa del presente programa presupuestario en el Programa Anual de Evaluaciones del siguiente ejercicio fiscal a efecto de determinar los aspectos susceptibles de mejora”.<sup>1</sup>

En cuanto a la valoración del proceso, (A) La proporción del gasto del Programa presupuestario durante el ejercicio fiscal evaluado en relación al Presupuesto Modificado se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Sustituyendo los valores e tiene el siguiente resultado para el Programa presupuestario ASPSV, la proporción obtenida fue  $((119,764,595 / 130,410,685) * 100) = 91.8364$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a este Programa de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

B) El costo-efectividad del Componente C02 se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado de costo-efectividad del Pp, el cual es igual a  $[130,410,685 / 378,660] / [119,764,595 / 546,244] = 1.57$ , de acuerdo con las escalas establecidas en los TdR de la evaluación, este costo-efectividad del Programa está en un rango "Débil".

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-Efectividad Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|----------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                          | 1.265     | 1.51  | 2          |

<sup>1</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 18

**C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados***C0102 Gestión de equipamiento de cocinas escolares y comedores comunitarios***Tema I. Descripción del Programa****1. Tabla resumen del Programa (Componente C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados)****Tabla 2. Descripción del Programa**

| TEMA               | VARIABLE   | DATOS   |
|--------------------|--|---|
| DATOS<br>GENERALES | Clave del Programa   | 1123600   |
|                    | Nombre del Programa  | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Programa de Asistencia Social Alimentaria   |
|                    | Definición del Programa  | Realizar acciones a fin de que las personas y sus familias en situación vulnerable mejoren su calidad de vida, a través de apoyos y orientación alimentaria, atención médica, servicio de rehabilitación física, desarrollo de comunidades auto gestoras, aprovechando sus propios recursos y habilidades.  |
|                    | Siglas en caso de aplicar  | ASPSV/PASA  |
|                    | Año en que inició su operación   | 2013  |
|                    | Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa; | Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua   |
|                    | Nombre del área responsable de la operación del Programa                       | Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario  |
|                    | Principal Normatividad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</li> <li>- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2108</li> <li>- Decreto por el que se establece el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre.</li> <li>- Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2108.</li> <li>- Programa Sectorial de Salud 2013-2108</li> <li>- Programa Nacional de Asistencia Social 2014-2018</li> <li>- Ley General de Salud</li> <li>- Ley General de Desarrollo Social</li> <li>- Ley de Asistencia Social</li> <li>- Ley General de Educación</li> <li>- Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y</li> </ul> |

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
|                      |   | <p>Adolescentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria</li> <li>- Decreto Presupuesto de Egresos de la Federación</li> <li>- Ley de Coordinación Fiscal</li> <li>- Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria</li> <li>- Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua</li> <li>- Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016</li> <li>- Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua</li> <li>- Reglas de Operación del Programa de Asistencia Social Alimentaria 2017</li> <li>- Reglas de Operación Desarrollo Comunitario Comunidad Diferente</li> <li>- Manual del Programa Alimenticio a Personas en Situación de Vulnerabilidad</li> <li>- Manual para el Equipamiento de Espacios Alimentarios</li> <li>- Manual para la Supervisión del Programa de Asistencia Social Alimentaria</li> <li>- Manual Operativo Aseguramiento de Calidad</li> <li>- Manual de Orientación Alimentaria</li> </ul> |
| COBERTURA GEOGRÁFICA | Municipios en los que opera el programa | 67 municipios en el estado de Chihuahua.  |
| FOCALIZACIÓN         | Unidad territorial del programa         | Estatal   |

## 2. Principales Actores que intervienen en el Programa

Tabla 3. Actores que intervienen en el Programa

| Actor                | Funciones establecidas en la normatividad                                 | Congruencia entre funciones realizadas y normatividad   |
|----------------------|---|---|
| Sistema Estatal      | Planeación y Operación de los programas alimentarios a nivel estatal.     | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente.   |
| Jurídico DIF Estatal | Analizar y validar los instrumentos jurídicos que celebre este Organismo. | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Dirección de Alimentación, Desarrollo Comunitario y Planeación | <p>Supervisar el equipamiento de cocinas escolares y comedores comunitarios de los municipios.</p> <p>Supervisar la planeación anual del programa alimentario.</p> <p>Elaborar los planes estratégicos de los programas de desayunos escolares y programas alimentarios</p>  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Departamento de Programas Alimentarios                         | <p>Elaborar y dar seguimiento a la MIR de los programas alimentarios.</p> <p>Elaborar la planeación anual de los programas alimentarios de acuerdo al lineamiento de adquisiciones y entrega de insumos de los programas alimentarios.</p> <p>Asesorar permanentemente a los sistemas municipales DIF sobre la operación de los programas alimentarios de acuerdo los lineamientos y ROP.</p> <p>Elaborar, modificar y/o actualizar las reglas de operación de los programas alimentarios, así como el manual de procedimientos correspondiente.</p> | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Departamento de Desayunos Escolares y Comedores Comunitarios   | Coordinar las actividades de supervisión de los programas alimentarios.  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Supervisor de Programas Alimentarios                           | Realizar visitas a los DIF Municipales para brindar asesoría, acompañamiento y revisión de la operación de los programas alimentarios.   | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Área de Orientación Alimentaria                                | <p>Generar esquemas que cumplan con los Lineamientos enmarcados por la EIASA (Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria), sobre el contenido nutrimental de los productos que conforman los paquetes alimentarios.</p> <p>Capacitar al personal asignado por los DIF municipales para llevar a cabo las actividades de orientación alimentaria</p>  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Proyectos especiales y seguimiento a la supervisión                                     | Coordinar las actividades relacionadas con la evaluación del servicio de las diferentes áreas del DIF  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Área de Aseguramiento de la Calidad   | Verificar y registrar las especificaciones técnicas de calidad de los insumos pertenecientes a la EIASA (Estrategia Integrada de Asistencia Social Alimentaria).<br>Determinar parámetros en insumos alimenticios, así como de condiciones de almacenaje y manejo de los mismos.<br>Tomar y dar capacitación de programas de calidad tanto internos como externos. | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Supervisor de Almacén de Programas de Asistencia Social Alimentarias a Familias (PASAF) | Planeación y Operación de los programas alimentarios a nivel estatal.  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Sistema Municipal DIF SMDIF   | Instancia ejecutora del Programa.  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Responsable DIF Municipal   | Promocionar la apertura de Comedores Comunitarios en su Municipio, recibir las solicitudes de instalación de Comedores de acuerdo con las ROP.<br>Visitas de verificación de instalaciones.<br>Supervisa la ejecución de las actividades de los comedores.   | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |
| Promotor Municipal  | Operación del Programa de Orientación Alimentaria  | Se identificó que hay congruencia entre las funciones realizadas y las establecidas normativamente. En las entrevistas realizadas se corroboró que efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. |

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

### 3. Descripción y análisis de los procesos

En este apartado se presenta la descripción de los procesos identificados del Componente C01 “Equipamiento de espacios alimentarios gestionados”. Este componente, se integra por las siguientes tareas para su cumplimiento:

- I. Programa de Asistencia Social Alimentaria 2017
- II. Supervisión del Programa de Asistencia Social
- III. Equipamiento de Espacios Alimentarios
- IV. Orientación Alimentaria
- V. Apoyo alimenticio a personas en situación de vulnerabilidad
- VI. Aseguramiento de calidad

La lógica operativa del Componente C01 “Equipamiento de espacios alimentarios gestionados”, se ejecuta en torno a la operación del Programa de Asistencia Social Alimentaria (PASA), el cual tiene su fundamento en la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA) que fue impulsada desde 2001 a través de la coordinación interinstitucional entre el Sistema Nacional DIF (SNDIF) y los Sistemas Estatales DIF (SEDIF), que ha permitido la definición de programas y acciones encaminados a brindar asistencia social alimentaria y fortalecer el desarrollo comunitario de la población vulnerable. Las otras actividades que conforman el componente C01 “Equipamiento de espacios alimentarios gestionados”, funcionan para apoyar la operación del PASA.

Para describir los procesos a través de los cuales se ejecuta el Programa, se tomó como base el Modelo General de Procesos incluido en los términos de referencia de la evaluación, el cual considera 10 etapas: 1) Planeación Estratégica, programación y presupuestación, 2) Difusión del Programa, 3) Solicitud de apoyos, 4) Selección de beneficiarios, 5) Producción de bienes y/o servicios, 6) Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios, 7) Seguimiento y satisfacción de beneficiarios, 8) Seguimiento y monitoreo del desempeño, 9) Evaluación de resultados, y 10) Rendición de cuentas.<sup>2</sup> La Actividad C0101 Programa de Asistencia Social Alimentaria 2017 cuenta con ROP y las Actividades I, II, III, IV, V y VI cuentan con Manuales de Operación que describen su operación en el marco del PASA, en un ciclo de procesos como se describe a continuación.

**1. Planeación Estratégica, programación y presupuestación.** De acuerdo con los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2017 (LEIASA) elaborados y publicados por el Gobierno Federal, corresponde al SEDIF: elaborar los instrumentos para la planeación, operación, seguimiento y evaluación de los programas alimentarios: realizar el Diagnóstico y Análisis de la situación actual del estado en materia de salud nutrición y elaborar el Proyecto estatal Anual (PEA), herramienta para la planeación estratégica y la operación de los programas alimentarios, en este documento se plasman las acciones que llevará a cabo el SEDIF en el ejercicio. Asimismo, dichos Lineamientos brindan los elementos necesarios para que los SEDIF puedan elaborar otros documentos normativos tales como ROP, Manuales de operación y convenios en los que se incluyan las acciones de focalización, orientación alimentaria y aseguramiento en la calidad de los alimentos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, con base en el presupuesto asignado en el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) del Ramo 33, se hace la planeación de los apoyos alimentarios que se van a adquirir y distribuir durante el año. Para la focalización se utilizan los polígonos de pobreza, se calcula el número de dotaciones y se realiza la programación; en los comedores comunitarios la atención es a población abierta y también se utilizan los polígonos de pobreza.

---

<sup>2</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social*, Chihuahua, Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PBr/SED, 2018, p.17.

El DIF nacional es el coordinador del fondo, en esa instancia se emiten los lineamientos para la Estrategia Integral ASA y bajo estos lineamientos se emiten las Reglas de Operación y se elabora el Plan Estatal Anual (PEA), con las especificaciones que definen los beneficiarios, los tipos de apoyo y sus características. Esta información se manda en el mes enero al DIF nacional para informar la manera cómo van a trabajar durante el año.

En la elaboración del PEA participan, además del Departamento de Programación y Control de Programas Alimentarios, el Departamento de Orientación Alimentaria, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad y el Departamento de Desayunos Escolares. Con este documento se le informa al DIF nacional la manera en que se va a operar el Programa durante el año.

Para la programación de recursos se utilizan los polígonos de pobreza y se dan de alta las instituciones escolares y los comedores comunitarios que brindan atención a población abierta, también se realiza la programación de entrega de paquetes a personas en situación de vulnerabilidad. El cálculo del crecimiento de cobertura se realiza a partir de las solicitudes nuevas canalizadas a través de los municipios.

La planeación y programación se hace a nivel de la Dirección de Alimentación y las áreas de planeación y normatividad. Se organiza la integración del presupuesto y se establecen los tiempos para la programación de actividades.

Para analizar la cobertura y la operación del Programa con los DIF municipales, se realizan dos reuniones regionales una a principios y otra a finales de año. En estas reuniones se establecen criterios para entregas, reportes y retroalimentación respecto a la operación.

Con los DIF municipales se establecen convenios formales y en la cotidianeidad la comunicación se formaliza vía oficios en los cuales se les notifican las cantidades que se les van a entregar y en qué fecha y hora deben acudir al almacén con su flete para recoger las despensas y paquetes alimentarios.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas con funcionarios del Programa, para el proceso de planeación los recursos financieros y materiales disponibles, así como el personal que lleva a cabo el proceso son suficientes y adecuados.

Las áreas internas con las que se relacionan para llevar a cabo la ejecución de este proceso son principalmente finanzas y Desayunos Escolares que es el área encargada de proveer la relación de beneficiarios mediante la cual se hace el cálculo de los productos que deberán entregarse a cada DIF Municipal.

En cuanto a la normatividad, es coherente con la realidad operativa del Programa hasta cierto punto, los LEIASA trazan el camino general, dando cierta libertad al estado de adaptar el Programa a sus necesidades y gustos locales en cuanto a los contenidos de los menús. Además de esto, para la operación del Programa se les permite alinearse a otras estrategias, como a la de la Promoción de la Lactancia Materna o a la de Control del Sobrepeso y la Obesidad, con lo que tienen la posibilidad de decidir a qué grupos dar prioridad.

Sin embargo, de acuerdo con lo comentado con algunos funcionarios del Programa, la normatividad elaborada desde la Ciudad de México no contempla muchas necesidades locales y podría tener más funcionalidad. Es muy general, no hay posibilidad de hacer algunas compras de equipamiento o ajustes que se necesitan a nivel local. Debería haber más claridad en cuanto a lo que se puede hacer con los recursos asignados. Esto los limita para poder tomar decisiones rápidas por tener que estar consultando constantemente el criterio del auditor.

Como buenas prácticas algunos funcionarios entrevistados destacan la vinculación interinstitucional que se ha establecido con otras estrategias para beneficiar a más población, por ejemplo, con proyectos productivos se apoyó un Centro de Reinserción Social para Adolescentes Infractores para la instalación de un invernadero para la producción de hortalizas y se les vinculó con escuelas que cuentan con desayunos escolares en modalidad caliente, para la compra de productos perecederos a buenos precios. Otra buena práctica detectada es el registro de peso y talla de los niños en las escuelas, que no está incluido en las ROP, pero es un indicador que se ha comenzado a utilizar como antecedente para redefinir estrategias de atención en las escuelas.

El presupuesto asignado al componente C01 para el ejercicio fiscal 2017 fue de 6,406,078 pesos, el modificado fue de 14,240,179 y el acumulado 13,544,318. La meta de equipamiento de espacios alimentarios, era realizar 58 equipamientos de cocinas y comedores durante 2017 y se logró un avance de 241%, es decir, se equiparon 140 cocinas y comedores. En cuanto a la meta de acciones de aseguramiento de calidad, esta era de realizar 62,068 acciones y se logró un avance del 100% al haberse realizado 62,335 acciones. Por lo que respecta a la meta de acciones de orientación alimentaria, la meta era realizar 456 acciones y se logró un avance del 111% al realizarse 504 acciones. En cuanto a las personas atendidas por equipamiento de espacios alimentarios, se estimó atender a 5,800 personas y se logró un avance del 270%, pues se atendieron 15,648 personas, de las cuales 8,439 fueron mujeres y 2,879 hombres. Por lo que respecta a las personas atendidas por realización de acciones de orientación alimentaria, se estimó atender 344,412 personas y se logró un avance del 54% al atenderse 187,558 personas, de las cuales 95,584 fueron mujeres y 91,974 mujeres. Por último, en el caso de las personas atendidas por realización de acciones de aseguramiento de la calidad, se estimó atender a 249 personas y se logró un avance de 51% al atenderse 127 personas, de las cuales 96 fueron mujeres y 31 hombres.

**2. Difusión del Programa.** Las ROP se publicarán en el Periódico Oficial del Estado, estarán disponibles en la página oficial del DIF Estatal (<http://difchihuahua.gob.mx/>) y corresponde al DIF Estatal hacerlas del conocimiento de los SMDIF quienes a su vez deberán hacerlas del conocimiento de las mesas directivas de los comités de Beneficiarios.

Corresponde al SMDIF promover el Programa entre las personas e instituciones, preferentemente en los lugares que predominen los grupos vulnerables, en rezago social y extrema pobreza con la finalidad de que cumplan con la identificación de la población objetivo de los diferentes subprogramas, con el objetivo de captar nuevas solicitudes y que éstas se vayan incorporando conforme la disponibilidad presupuestal lo permita.

En entrevistas con funcionarios del Programa se comentó que la difusión la realizan los DIF municipales, cada uno con sus propios mecanismos, en unos casos a través de radio o perifoneo y en otros casos de voz a voz. También se comentó que no hay un plan estatal de difusión más allá de la publicación en la página web. También se ha complementado la difusión con acciones de la Secretaría de Educación que envió oficios a cada una de las escuelas para que conocieran la existencia del Programa.

De acuerdo con lo comentado por funcionarios del Programa, esta difusión no siempre es eficaz, excepto la realizada a través del radio. Sobre todo, en el caso de las personas en situación de vulnerabilidad, que no siempre se enteran de que existen estos apoyos. En cuanto a los comedores comunitarios, muchas veces la gente llega a ellos por sus propios medios sin conocimiento previo. En el caso de las escuelas sí hay una mejor difusión y conocimiento de la existencia del Programa.

Estos mecanismos no son suficientes y oportunos para dar a conocer los beneficios del Programa entre la población objetivo, hace falta profesionalización por parte de los DIF municipales y la rotación de personal que existe también hace que se desconozcan los procedimientos.

**3. Solicitud de apoyos.** En las ROP se describe el proceso de solicitud de apoyos para cada uno de los cuatro subprogramas que integran el PASA:

*Subprograma de Asistencia Alimentaria a Personas en Situación de Vulnerabilidad Social:* Para acceder al subprograma se tendrá que presentar en las oficinas del DIF del municipio correspondiente en donde el SMDIF determinará si el solicitante pertenece a la población objetivo mediante un diagnóstico situacional obtenido a través de la aplicación de la Encuesta para Focalizar Hogares con Inseguridad Alimentaria (ENHINA).

*Subprograma de Comedores Comunitarios:* se tendrá que presentar solicitud en escrito libre en las oficinas del DIF del municipio que le corresponda, el cual deberá contener el número de personas que se pretende incorporar al subprograma el cual debe de contar con un mínimo de 40 beneficiarios, el tipo de población objetivo que serán beneficiados con las raciones de alimentos así como la ubicación específica donde operará el comedor comunitario. El SMDIF deberá realizar una visita al lugar donde operará el comedor comunitario para verificar la veracidad de la información proporcionada y determinar la viabilidad de la solicitud.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Caliente:* Para tener acceso al subprograma se tendrá que presentar solicitud en escrito libre en las oficinas del DIF del municipio que le corresponda, especificando los datos de la escuela y el número de alumnos que recibirían el apoyo. Después, el SMDIF deberá realizar una visita a la escuela para informar a los padres de familia sobre la operación del subprograma y para verificar la veracidad de la información proporcionada y determinar la viabilidad de la solicitud. El orden de incorporación al Padrón Activo de Instituciones Beneficiarias del Programa se realizará de acuerdo a la fecha de solicitud y hasta donde lo permita la disponibilidad presupuestal.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Frío:* Para tener acceso al subprograma se tendrá que presentar solicitud en escrito libre; en las oficinas del DIF del municipio que le corresponda, especificando los datos de la escuela y el número de alumnos que recibirían el apoyo. Después el SMDIF deberá realizar una visita a la escuela para informar a los padres de familia sobre la operación del subprograma y para verificar la veracidad de la información proporcionada y determinar la viabilidad de la solicitud.

En las entrevistas con funcionarios del Programa se comentó que, para poder ingresar escuelas nuevas al Programa, estas tienen que haber sido previamente focalizadas en los polígonos de pobreza, en municipios de alta y muy alta marginación y zonas de atención prioritaria. Posteriormente, las solicitudes para el equipamiento de las cocinas escolares las realizan las propias escuelas que están interesadas, canalizando dichas solicitudes a través de los DIF municipales que a su vez solicitan el alta vía oficio al SEDIF.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas, para el caso de las personas en situación de vulnerabilidad, estas deben solicitar los apoyos acercándose directamente al DIF municipal, lo anterior pone en desventaja a las personas que presentan alguna discapacidad y que no pueden acercarse al DIF municipal a solicitar el apoyo. Funcionarios del Programa comentaron que hay una estrategia en conjunto con la Secretaría de Salud en la cual se busca a las personas en situación de vulnerabilidad que se encuentran en localidades remotas, las brigadas del personal de Salud hacen sus diagnósticos y en caso de encontrar mujeres embarazadas o niños con desnutrición, les dan una toma de alimento y los canalizan para solicitar su inclusión en el Programa como beneficiarios.

**4. Selección de beneficiarios.** El SEDIF deberá llevar a cabo actividades de focalización para determinar a los beneficiarios de sus programas alimentarios, con base en los indicadores socioeconómicos y de seguridad alimentaria plasmados en su Proyecto Estatal Anual y en atención a los municipios que sean declarados como prioritarios. Por lo que respecta a los subprogramas del PASA, las ROP establecen que la selección se hará de acuerdo a lo siguiente:

*Subprograma de Asistencia Alimentaria a Personas en Situación de Vulnerabilidad Social:* Los criterios que se tomarán en cuenta para la elección de los beneficiarios será atendiendo a la prioridad de aquellos beneficiarios que estando en situación de inseguridad alimentaria reúnan la mayoría de los requisitos previstos en las ROP y en menor orden de prelación se podrán incorporar excepcionalmente a las personas que no hayan cumplido con todos requisitos previstos, atendiendo a situación de cada caso en concreto. Los objetivos general y específico, así como el perfil de sujetos del subprograma, se define en el Manual de Operación de la tarea Apoyo Alimenticio a Personas en Situación de Vulnerabilidad.

*Subprograma de Comedores Comunitarios:* los beneficiarios interesados en participar en el Programa de Comedores Comunitarios, se constituirán en un comité y nombrarán una mesa directiva del comité que estará conformada por un total de hasta tres integrantes (un coordinador y dos auxiliares), quienes se encargaran de la operación del comedor. Deberán cumplir con los requisitos y restricciones de elegibilidad. El orden de incorporación al Padrón Activo de Instituciones Beneficiarias del Programa se realizará de acuerdo a la fecha de solicitud y hasta donde lo permita la disponibilidad presupuestal.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Caliente:* Podrán recibir los apoyos de este subprograma las escuelas que cuenten con una cocina escolar.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Frío:* Podrán recibir los apoyos de este subprograma las escuelas que no cuenten con la modalidad caliente.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas con operadores del Programa, a las personas en situación de vulnerabilidad se les hace una encuesta diagnóstica, la ENHINA, que es un estudio socioeconómico proporcionado por el DIF nacional y que como resultado permite determinar si la persona puede ser beneficiaria de un apoyo alimentario.

De acuerdo con funcionarios entrevistas, la herramienta ha funcionado. Sin embargo, la encuesta tiene áreas de oportunidad porque es un sistema nacional y no necesariamente se ajusta a las condiciones particulares del estado. Asimismo, consideran que la focalización es eficiente en el caso de las escuelas, pero no con la población vulnerable.

En el caso de los comedores comunitarios, se lleva a cabo la focalización a través de los polígonos de pobreza o, si las instituciones no se encuentran en polígonos de pobreza, se considera si brindan atención a personas en situación de vulnerabilidad.

Para los desayunos escolares, con base en los oficios con las solicitudes de las escuelas, se pide un estudio de viabilidad que realiza el DIF municipal y que es validado y evaluado en el DIF estatal. Posteriormente, con base en el puntaje obtenido, si se determina que la solicitud es viable, se verifica si cumple con los criterios de focalización y, de acuerdo a la suficiencia presupuestal, determina si se aprueba la solicitud. Las escuelas que resultan seleccionadas se ingresan a la base de apoyos y se determina cuántos de los alumnos de cada escuela son parte de la población objetivo y se encuentran registrados en el sistema de la Secretaría de Educación.

En entrevistas con funcionarios del Programa se comentó que para el equipamiento de las cocinas se analiza la viabilidad de las mismas, supervisando que se cuente con el espacio adecuado, las instalaciones y las condiciones sanitarias necesarias.

**5. Producción de bienes y/o servicios.** Corresponde al SEDIF determinar la composición de los apoyos alimentarios y menús para los programas que opere, de acuerdo con los criterios de calidad nutricia (CCN) de la EIASA. Asimismo, adquirir los insumos alimentarios que cumplan con las Especificaciones Técnicas de Calidad establecidas por el SEDIF con base en lo dispuesto para la tarea Aseguramiento de Calidad, en

el Manual de Operación correspondiente. La entrega de insumos se realizará en forma bimensual en los almacenes del DIF Estatal.

El DIF Estatal, en concreto el departamento de programas alimentarios (DPA) brindará a los SMDIF material informativo y capacitará a su personal en los temas de orientación alimentaria y aseguramiento de la calidad, para que a su vez el SMDIF lo repliquen con los beneficiarios de los paquetes alimentarios, con base en lo dispuesto para la tarea Orientación Alimentaria, en su Manual de Operación.

Una vez determinado el padrón de beneficiarios, se inicia el proceso licitatorio para los paquetes alimentarios tal como se establece en la Ley de Adquisiciones y de acuerdo con las especificaciones establecidas tanto en las ROP y los Manuales de Operación para garantizar los contenidos nutricionales. Después se hacen cortes de beneficiarios de cada SMDIF, que es a través de quienes se entregan los apoyos alimentarios y se hace la programación de fechas de entrega bimensuales (distribución de los apoyos) a los municipios de despensas, raciones alimentarias (desayunos fríos) y despensas que se convierten en desayunos calientes.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas, con base en la Estrategia definida por el DIF Nacional, para la adquisición de los insumos alimentarios, se busca dar prioridad a los productos del estado, mediante la regionalización de los menús. Las dotaciones se calculan con base en el número de alumnos registrados como beneficiarios del Programa en el caso de los desayunos de modalidad caliente y frío. En el caso de los comedores comunitarios, la atención es a población abierta.

Con base en los LEIASA y los manuales de operación que se elaboran con base en ellos, se establece el diseño de características nutricional de los paquetes alimentarios, también se definen las actividades que se deben realizar en la Estrategia e Aseguramiento de la Calidad.

De acuerdo con lo comentado en las entrevistas con funcionarios, los proveedores entregan los insumos alimentarios en los paquetes ya hechos con las dotaciones correspondientes, dependiendo de la modalidad, desayunos calientes o fríos, comedores comunitarios o personas en situación de vulnerabilidad.

En el caso del equipamiento de las cocinas escolares se hace también un proceso licitatorio sujeto a lo establecido en la Ley de Adquisiciones. En el proceso licitatorio se toman las medidas necesarias para que los equipos cumplan con las Especificaciones Técnicas de Calidad establecidas por el SEDIF, con base en lo dispuesto para la tarea Equipamiento de Espacios Alimentarios, en el Manual de Operación correspondiente.

**6 Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.** Corresponde al SEDIF asegurar el correcto almacenamiento y la distribución de los insumos, que permita conservar sus características nutricionales, de calidad e inocuidad, desde la selección hasta su entrega al beneficiario, de acuerdo con lo establecido para la tarea Aseguramiento de Calidad, en su Manual de Operación. Por lo que respecta a los subprogramas del PASA, las ROP tienen previsto lo siguiente:

*Subprograma de Asistencia Alimentaria a Personas en Situación de Vulnerabilidad:* el SEDIF deberá coordinar la entrega de los apoyos alimentarios a la población beneficiaria con los SMDIF, a través de convenios de colaboración y conforme a lo establecido en las ROP. El SEDIF promoverá que los apoyos sean entregados en tiempo y forma, en los lugares correspondientes. Los desayunos escolares deberán ser consumidos dentro del plantel escolar, de acuerdo a la calendarización y conformación de los menús planeados por el SEDIF.

*Subprograma de Comedores Comunitarios:* Se hará la entrega bimestralmente de un paquete alimentario a las instituciones encargadas de preparar los alimentos, cada paquete corresponde a 3 beneficiarios y

cubren un total de 40 días del bimestre. Se hará la distribución a dos tipos de instituciones: 1) las que brinden atención a grupos vulnerables específicos (asilos de ancianos, casas hogar, internados, centros de rehabilitación, escuelas de nivel medio superior, etc.) y 2) las que brinden atención a población abierta parte de la población objetivo.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Caliente:* Se entrega bimestralmente un paquete alimentario a las escuelas. Cada paquete corresponde a 5 beneficiarios y cubren un total de 40 días del bimestre.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Frío:* Se entregará bimestralmente una ración de desayuno frío (leche semidescremada, galleta y mix de fruta deshidratada) a cada beneficiario dentro de los primeros días hábiles del bimestre.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas con funcionarios y operadores del Programa, los municipios acuden al almacén a recoger los paquetes alimentarios y, posteriormente, los DIF municipales pueden requerir que las instituciones y las personas apoyadas acudan a recoger las dotaciones o, dependiendo del municipio, pueden realizar la entrega a instituciones y personas.

Los recursos son suficientes y adecuados para llevar a cabo el proceso, excepto los recursos informáticos que no son suficientes ni adecuados, hace falta un sistema informático integral que apoye el proceso, todo se administra mediante hojas de cálculo. En el Departamento de Programación y Control de Programas Alimentarios tienen un sistema de entregas donde se registran las salidas, que no está ligado al sistema de del área de Finanzas ni al de Almacén. Una vez registrada la salida, el área de Finanzas registra a su vez las cuotas de recuperación recibidas y posteriormente el Almacén tiene un sistema propio y tablas de Excel para realizar su propio control de salidas.

El producto resultante de este proceso son los paquetes alimentarios, despensas y desayunos escolares entregado. La entrega se formaliza a través de hojas de pedido, pero no hay una norma establecida para su elaboración se hacen en archivos de Excel.

A los DIF municipales que acuden a recoger las despensas y paquetes alimentarios se les entregan las hojas de pedido, son el documento que avala la entrega-recepción. Sin embargo, en el Almacén se genera otra hoja donde deben firmar de recibido.

Al acudir a recibir las despensas y paquetes alimentarios, los DIF municipales también hacen la entrega por anticipado, en el Departamento de Finanzas, de las cuotas de recuperación correspondientes a dichas despensas y paquetes alimentarios.

Asimismo, los DIF municipales reciben la capacitación de orientación alimentaria, para que ellos a su vez la repliquen con cada uno de los beneficiarios. Posteriormente, los DIF municipales deben enviar al SEDIF la evidencia de la entrega que realizaron a los beneficiarios.

Para este proceso se establece relación con los DIF Municipales, en cuanto a la entrega de los insumos alimentarios. La principal dificultad en esta relación se presenta al establecer comunicación con algunos municipios remotos vía electrónica o telefónica, estas dificultades en la comunicación hacen que los DIF municipales no hagan el reporte de padrones con oportunidad y que las fechas de entrega no se cumplan de acuerdo con lo programado, lo que afecta las metas de los trimestres subsecuentes y, además, causan problemas por el espacio limitado en el Almacén.

Otra dificultad que se presenta es con algunos DIF municipales en cuanto al transporte, no todos tienen recursos suficientes para hacer el transporte en los vehículos adecuados, utilizan otros vehículos no aptos

para la carga tal como está prevista en tarimas lo que hace perder tiempo en el procedimiento. Esto a veces se convierte en un cuello de botella.

Por lo que respecta al almacén, en entrevistas con funcionarios se comentó que no es el más adecuado ya que se necesita más espacio para poder almacenar las despensas y paquetes alimentarios de todos los municipios.

La posterior entrega a los beneficiarios corre a cargo de los DIF municipales y cada uno de ellos la realiza de distinta manera, en algunos se concentran las dotaciones y los beneficiarios acuden por ellas y en otros, los paquetes y despensas los entregan en cada escuela, comedor comunitario o domicilio particular.

En cuanto a la normatividad, esta funciona bien para la operación general del Programa. Sin embargo, en el Manual de Procedimientos, se requeriría la descripción más a detalle del procedimiento de entrega, que de momento es muy general. Los pasos a seguir en el sistema de pedidos no están establecidos ni descritos sistemáticamente, su ejecución depende del conocimiento del personal que los lleva a cabo.

Debido a lo anterior, por la falta de sistematización del procedimiento de entrega, hacen mejoras de forma constante buscando hacer el procedimiento más eficiente. No obstante, dichas mejoras no están documentadas, sino que son instrumentadas en la práctica únicamente.

El sistema de información que se utiliza de manera general para todo el DIF estatal es el Sistema de Información 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, es que se utilizan otros sistemas, la información es clara y confiable, pero les requiere mucho esfuerzo para cuidar la calidad de la información en las capturas. Además, hacen cotejos a mano para validar.

De acuerdo con funcionarios del Programa, el área de oportunidad más importante para la operación del mismo es la creación de un Sistema Informático Integral para mejorar y hacer más eficiente la ejecución general del Programa.

**7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.** Se promoverá la participación de la comunidad para desarrollar su capacidad autogestora y generar acciones corresponsables y sostenibles. Así como el seguimiento y vigilancia del Programa. Los beneficiarios podrán hacer la presentación de quejas y denuncias por escrito, por teléfono o correo electrónico ante el SEDIF o los SMDIF.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas con funcionarios del Programa, se levantan encuestas de satisfacción a los beneficiarios para mejorar la elaboración de los menús y en las escuelas y comedores comunitarios se promueve la participación social mediante la conformación de comités comunitarios en donde participan los padres de familia en el primer caso y miembros de la comunidad en el segundo. También hay un seguimiento de contraloría social, se reparten trípticos y folletos al respecto. Asimismo, en las escuelas cuentan con los buzones de quejas y denuncias.

Como una buena práctica, se mencionó el registro de peso y talla de los niños como una medida incipiente para estimar los cambios que han experimentado como beneficiarios últimos del Programa.

**8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.** Con base en la EIASA y sus Lineamientos, corresponde al SEDIF dar seguimiento a los programas alimentarios con lo que se integrará el Informe Parcial del

Cumplimiento del Proyecto Estatal Anual (IPPEA): para determinar el avance de las acciones del SEDIF durante el ejercicio.

El área de supervisión del DIF Estatal hará visitas de supervisión al DIF Municipal, con base en las disposiciones de la tarea Supervisión del Programa de Asistencia Social.

De acuerdo con lo comentado en entrevistas, se realizan supervisiones de manera permanente a los municipios, aunque sólo se cuenta con tres supervisores para todo el estado. Se realiza una programación semestral por municipios y con base en ella se hacen las rutas de cada supervisor y el cronograma de visitas.

Como instrumento de trabajo, los supervisores cuentan con formatos de supervisión, las visitas a los municipios se hacen con un plan de actividades que se diseña en conjunto con los DIF municipales que elaboran el plan de visitas a las localidades.

Llegan a las escuelas o comedores, con sus formatos y proceden a hacer la supervisión, se llenan los formatos. Si hay hallazgos o mejoras que hacer se establece un compromiso y una fecha de cumplimiento. Esto se requisita en las minutas de trabajo y se firma por las autoridades escolares y municipales.

De acuerdo con personal entrevistado, los recursos como viáticos para gastos de hospedaje y alimentación y vehículos y vales de gasolina, calculados con base en el tabulador gubernamental, se considera que no han sido suficientes y adecuados, en particular, hacen falta vehículos. Además, en lo que se refiere a recursos humanos, hay alta rotación, lo que genera necesidades de capacitación constantes y la mayor parte del personal está contratado bajo el régimen de honorarios.

En cuanto al tiempo para la operación, trabajan de acuerdo con el calendario escolar primordialmente, por lo que dependen de situaciones externas como las huelgas de profesores, que es algo extraordinario, pero hay otras situaciones que afectan con más frecuencia, como los cambios de administración de en los DIF municipales, que también obligan a capacitar al nuevo personal en la operación de los programas.

Como resultado de las supervisiones, se realizan informes al DIF Nacional de los apoyos que se entregan, municipios a los que llegan, costos que se generan y recursos asignados. El DIF nacional a su vez, le otorga una calificación a cada uno de los estados. Para atender esto se creó el Índice de Desempeño Municipal (IDM), donde se refleja la participación de los municipios.

Los DIF Municipales deben regresar al Departamento de Programación y Control de Programas Alimentarios, una comprobación de los apoyos entregados a los beneficiarios, que se registra y contrasta con las entregas realizadas. Adicionalmente, se entregan mediante formatos, muestreos de los productos, comprobantes de fumigación y otras medidas de calidad.

El área responsable de llevar acabo las supervisiones es el Departamento de Seguimiento, que tiene relación con los departamentos de Programación y Control de Programas Alimentarios, Orientación Alimentaria y Aseguramiento de la Calidad.

El sistema informático que se utiliza en el proceso es el SIDIF, sirve para dar seguimiento a las actividades que realizan, como supervisiones realizadas, pero no es una plataforma eficiente para la generación de informes.

En cuanto a la normatividad, existe un Manual de Procedimientos para la Supervisión del Programa de Asistencia Social Alimentaria, que, de acuerdo con funcionarios del Programa, sí es coherente con la realidad operativa y describe adecuadamente la ejecución de los procedimientos.

Las principales dificultades que se encuentran en este proceso es que hay DIF municipales que no entregan todo a tiempo, ni aplican las encuestas correctamente, no supervisan a las escuelas, ni la orientación alimentaria. Hay escuelas que son omisas en la aplicación de los menús, esto se detecta en las supervisiones y se vuelve a trabajar con ellas para sigan lo establecido en la normatividad. De acuerdo a las ROP estas escuelas tienen que ser dadas de baja, para evitarlo, el personal del Programa procura orientar a las escuelas para la correcta aplicación de la normatividad. Lo que es más común es dar de baja dotaciones adicionales a las que realmente se utilizan.

Las comunicaciones con algunos municipios remotos que se encuentran en las zonas serranas presentan dificultades para el personal de supervisión y también se presentan dificultades por la inseguridad en algunas ocasiones no se puede acceder a los municipios o a algunas zonas.

Como buenas prácticas se destaca el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonales, que ayudan a los supervisores a establecer buenas relaciones con el personal en municipios y escuelas, lo que repercute en la correcta aplicación del Programa.

Un área de oportunidad importante es la creación un Sistema Informático Integral que permita sistematizar el seguimiento de las supervisiones, puesto que, hasta el momento de la evaluación, dicho procedimiento se llevaba a cabo mediante archivos de Excel. Adicionalmente, para supervisar la operación de los SMDIF, hace falta tener más personal de supervisión. Cabe destacar que en el SEDIF se cuenta con una persona que da seguimiento directo a las fechas compromiso de cada una de las instituciones, con lo cual hay más acercamiento a los SMDIF y/o Instituciones correspondientes.

La operatividad de los sistemas municipales es otra área de oportunidad, como son autónomos no se puede obligarlos a cumplir con los tiempos establecidos y si tienen problemas de conectividad es poco lo que se puede hacer al respecto.

**9. Evaluación de resultados.** De acuerdo con las ROP, con el objeto de enfocar la gestión del programa al logro de resultados para mejorar las condiciones de vida de la población objetivo beneficiaria, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos, se evaluará la operación y resultados del programa a través de los siguientes mecanismos:

*Evaluación Interna:* se realizará a través del Departamento de Planeación de DIF Estatal, y el seguimiento se realizará mediante el monitoreo y evaluación previstos en la Matriz de Indicadores de Resultados y en las metas directamente relacionada con los indicadores señalados en la Planeación Estratégica Anual de cada área, establecidas en el Programa Operativo Anual del programa presupuestario, a fin de que sean medidos los alcances obtenidos con periodicidad.

*Evaluación Externa:* la evaluación de los resultados del programa se realizará de acuerdo a lo establecido a los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal, emitidas por la Secretaría de Hacienda y publicadas en el Periódico Oficial del Estado.

Con respecto a evaluación interna, de acuerdo con lo comentado en entrevistas con funcionarios, no se han llevado a cabo evaluaciones internas de carácter formal.

Para evaluar los objetivos del Programa, se realizan los reportes en la MIR y se lleva a cabo el control del POA. Sin embargo, en entrevistas con funcionarios del Programa se comentó que, más allá de la MIR no se hacen otras acciones. Las herramientas serían insuficientes, el objetivo general de los programas alimentarios es contribuir a disminuir la carencia por acceso a la alimentación, sin embargo, tienen que esperar a que CONEVAL emita sus análisis a nivel municipal de la Pobreza para conocer el avance y saber

qué tanto se está disminuyendo la carencia. Regularmente las estadísticas llegan muy atrasadas, faltan estadísticas más inmediatas para poder medir la contribución a la disminución de la carencia.

En cuanto a evaluaciones externas, se llevó a cabo una Evaluación de Consistencia y Resultados.

A) Se calculó la proporción del gasto del componente C01 durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación con el Presupuesto Modificado de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

La proporción obtenida fue  $((13,544,318 / 14,240,179) * 100) = 95.1133$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a este Componente de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

Asimismo, se realizó el cálculo para el programa ASPSV, la proporción obtenida fue  $((119,764,595 / 130,410,685) * 100) = 91.8364$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a este Programa de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

B) El costo-efectividad del Componente C01 se calculó de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

El costo-efectividad es igual a  $[14,240,179 / 350,461] / [13,544,318 / 203,333] = 0.61$ , de acuerdo con las escalas establecidas en los TdR de la evaluación, este costo-efectividad del Componente C01 está en un rango "Débil".

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-Efectividad Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|----------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                          | 1.265     | 1.51  | 2          |

**10. Rendición de cuentas.** De acuerdo con las ROP del PASA, cada uno de los subprogramas que lo integran deberán instrumentar la rendición de cuentas de acuerdo con lo siguiente:

*Subprograma de Asistencia Alimentaria a Personas en Situación de Vulnerabilidad Social:* para garantizar la transparencia del ejercicio de los recursos, los SMDIF integrarán el Padrón Activo de Beneficiarios en un archivo de Excel (xls) y deberán remitirlo al DIF Estatal.

*Subprograma de Comedores Comunitarios:* para garantizar la transparencia en el ejercicio de los recursos, el DIF Estatal integrará y actualizará el Padrón de Instituciones Beneficiarias bimestralmente mediante la base de las solicitudes recibidas, las cuales contendrán los datos de identificación del espacio alimentario, el número de beneficiarios que se atienden atiende y las dotaciones de alimentos que se entregarán bimestralmente; asimismo, proporcionará bimestralmente al DIF Municipal el desglose con las instituciones beneficiarias del programa indicando las cantidades a entregar a cada institución. Asimismo, en los comedores comunitarios se operará un buzón de quejas, denuncias y sugerencias.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Caliente:* para garantizar la transparencia en el ejercicio de los recursos, el DIF Estatal integrará y actualizará bimestralmente en base a las solicitudes recibidas el

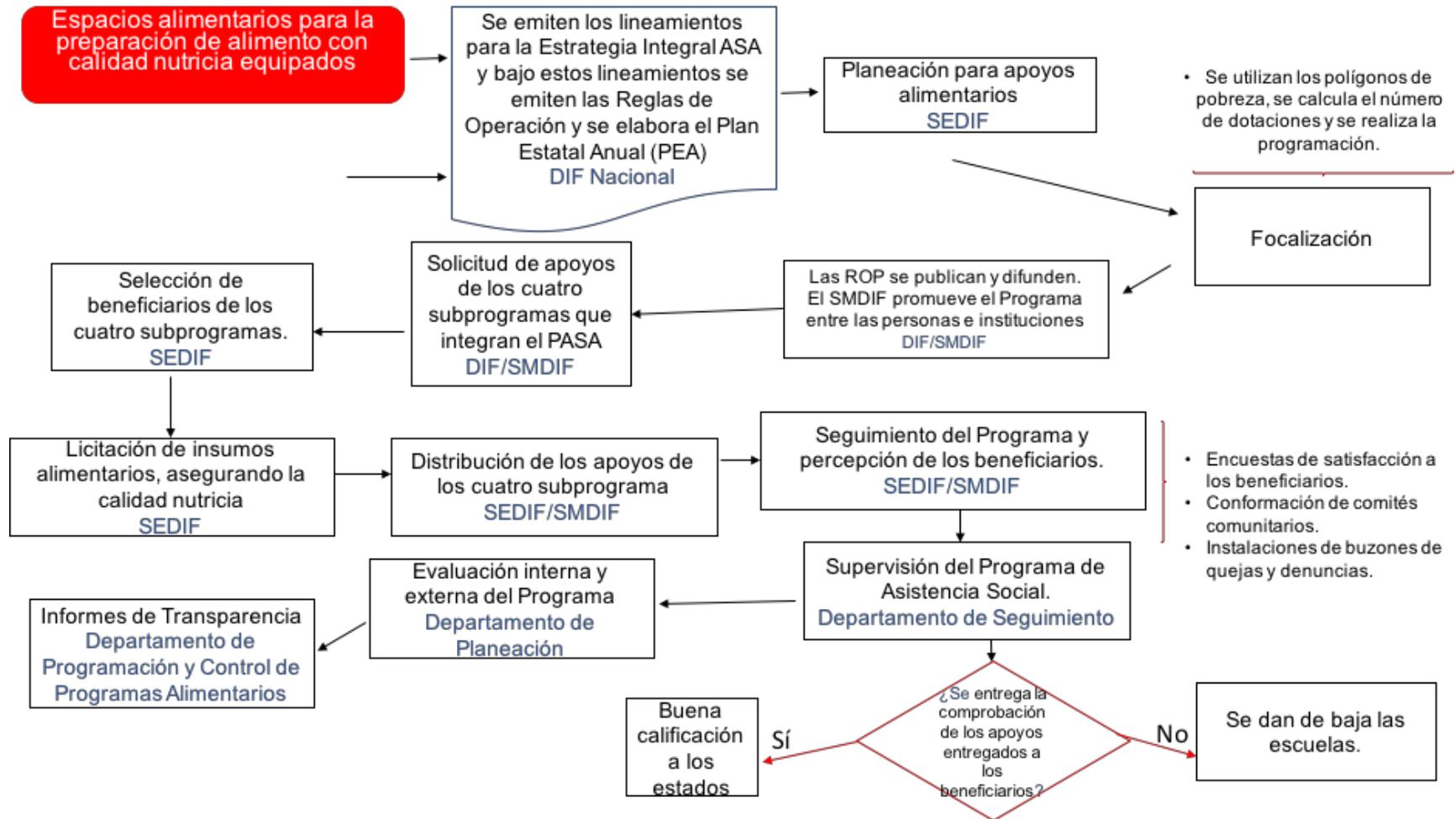
Padrón de Instituciones Beneficiarias que contendrá datos de identificación del espacio alimentario así como el número de beneficiarios que atiende y las dotaciones de alimentos que se le entregarán bimestralmente y proporcionará bimestralmente al DIF Municipal el desglose con las instituciones beneficiarias del programa indicando las cantidades a entregar a cada institución. En el empaque de los paquetes Alimentarios se incluirá la leyenda: “Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa”.

*Subprograma de Desayunos Escolares Modalidad Frío:* para garantizar la transparencia en el ejercicio de los recursos; el DIF Estatal integrará y actualizará bimestralmente (en base a las solicitudes recibidas); el Padrón de Instituciones Beneficiarias que contendrá datos de identificación del espacio alimentario así como el número de beneficiarios que atiende y las dotaciones de alimentos que se le entregarán bimestralmente y proporcionará bimestralmente al DIF Municipal el desglose con las instituciones beneficiarias del programa indicando las cantidades a entregar a cada institución.

El DIF Estatal solicitará Anualmente a las autoridades Educativas correspondientes, el Padrón de Beneficiarios de las Escuelas Beneficiarias del programa para su envío a DIF Nacional.

Al respecto, de acuerdo con lo comentado en entrevistas con funcionarios del Programa, en el Departamento de Programación y Control de Programas Alimentarios se elaboran los Informes de Transparencia que se les requieren.

#### 4. Diagramas de flujo



## 5. Grado de consolidación operativa

De acuerdo con los TDR de la Evaluación, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

**Cuadro 4. Grado de Consolidación Operativa del Programa.**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios   |
|--|---------|--------------|----|----|---|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | El Programa se enmarca en los LEIASA, cuenta con ROP, lineamientos, Manuales Operativos y otros documentos aplicables, propios del Programa, así como Leyes aplicables a la Administración Pública en general.  |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               | 1       |              |    |    | Los procesos son del conocimiento de los operadores.  |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados normativamente, aunque partes de algunos procesos que no se encuentran descritas exhaustivamente. Adicionalmente, algunos de los DIF municipales encuentran dificultades para ejecutar los procesos como está previsto. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Sí, el Programa cuenta con una MIR.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con un sistema informático de la gestión.  |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Grado de consolidación operativa</b> | <b>3.5</b> |
|---|------------|

Del análisis realizado, con la información disponible, se puede concluir que el Componente C01 "Equipamiento de espacios alimentarios gestionados", cuenta con respaldo documental y con procesos estandarizados normativamente. Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel estatal. El Programa cuenta con sistemas de monitoreo e indicadores de gestión para todos los subprocesos de la operación. Sin embargo, no se detectó la existencia de un sistema informático de la gestión.

Como resultado del análisis de gabinete realizado, se estima que la operación del Componente C01 "Equipamiento de espacios alimentarios gestionados", tiene un nivel de consolidación operativa de 3.5 puntos sobre una escala de 5 puntos, obtenido como la suma de la valoración de la consolidación operativa de cada criterio de valoración que se presentó en el cuadro 4. Esto implica que, hay oportunidades de avanzar en el nivel de consolidación operativa, especialmente en el desarrollo de un sistema informático de la gestión que permita instrumentar mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

#### 6. Atributos de los procesos

| Atributo    | Descripción  |
|-------------|--|
| Eficacia    | <p><b>¿El proceso cumple con sus metas?</b></p> <p>Sí parcialmente. En cuanto a equipamiento, según el cierre anual del POA, la meta era equipar 58 cocinas y comedores durante 2017 y se logró un avance de 241%, es decir, se equiparon 140 cocinas y comedores. Por otra parte, para el año se estimó atender a 5,800 personas y se logró un avance de 270%, pues se atendieron 15,648 personas, de las cuales 7,822 fueron mujeres y 7,826 hombres. Por lo general hay elementos difíciles de prever al definir las metas al comienzo del ejercicio fiscal, que provocan que su cumplimiento sea menor o mayor al previsto, aunque dentro de rangos determinados al momento de definir las metas. En este caso, aunque no se identificaron parámetros de semaforización, se considera necesario hacer una revisión pues las metas fueron superadas en más de 100 puntos porcentuales.</p> <p>En cuanto a acciones de aseguramiento de calidad y orientación alimentaria, la meta durante 2017 fue de realizar 62, 068 acciones y se logró un avance del 100%, es decir, se realizaron 62,335 acciones. Sin embargo, en términos de personas atendidas, se estimó atender un total del 344,412 personas y se logró un avance de tan solo 54%, ya que se atendieron 187,558 personas, de las cuales 95,584 fueron mujeres y 91,974 fueron hombres. En este caso, es necesario hacer una revisión de las metas porque el número de personas atendidas se considera bajo comparativamente.</p> |
| Oportunidad | <p><b>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</b></p> <p>En la normatividad no se definen periodos de tiempo más específicos, además de las metas anuales. Como se mencionó en la respuesta a la pregunta anterior, el proceso más que cumple con los resultados en términos de equipamiento y población atendida, pero se considera necesario revisar las metas.</p>   |
| Suficiencia | <p><b>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?</b></p> <p>Sí, los procesos más que cumplieron con sus metas en el ejercicio fiscal 2017 en</p>  |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | equipamiento de cocinas y comedores y atención de personas.  |
| <b>Pertinencia</b> | <b>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</b><br>Sí, como se detalló en el apartado de descripción de procesos, las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a entregar los apoyos del Componente. |

**C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados****Tema I. Descripción del Programa****1. Tabla resumen del Programa (C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados)****Tabla 4. Descripción del Programa**

| TEMA                 | VARIABLE   | DATOS  |
|----------------------|--|--|
| DATOS<br>GENERALES   | Clave del Programa   | 1123600  |
|                      | Nombre del Programa  | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales  |
|                      | Definición del Programa  | El Programa de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales busca que las personas con discapacidad física en el estado de Chihuahua puedan obtener consultas médicas, estudios, terapias, prótesis, órtesis y apoyos funcionales con el objeto de lograr su incorporación plena al desarrollo social.  |
|                      | Siglas en caso de aplicar  | RFIAF  |
|                      | Año en que inició su operación   | 2013   |
|                      | Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa; | Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua  |
|                      | Nombre del área responsable de la operación del Programa                       | Dirección de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales   |
|                      | Principal Normatividad   | Del artículo 84 de la Ley Estatal de Salud en relación con el artículo 25 fracción XIII de la Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua, se desprende que el DIF Estatal promoverá y operará, por sí mismo, de acuerdo a sus posibilidades presupuestales, establecimientos de rehabilitación, realizará estudios e investigaciones en materia de discapacidades y participará en programas de rehabilitación y educación especial. Asimismo, se establece que el DIF Estatal tendrá a su cargo la coordinación con los municipios para llevar a cabo la promoción y operación en conjunto de los establecimientos a que se refiere este artículo en el ámbito municipal. |
| COBERTURA GOEGRÁFICA | Municipios en los que opera el programa  | 67 municipios del Estado de Chihuahua.   |

|              |                                 |         |
|--------------|---------------------------------|---------|
| FOCALIZACIÓN | Unidad territorial del programa | Estatal |
|--------------|---------------------------------|---------|

## 2. Principales Actores que intervienen en el Programa

**Tabla 5. Actores que intervienen en el Programa**

| Actor   | Funciones establecidas en la normatividad  | Congruencia entre funciones realizadas y normatividad  |
|---|--|--|
| Desarrollo Integral para la Familia DIF Estatal | Instancia normativa (no se menciona más en las ROP)  | No se puede determinar la congruencia dado que las funciones no se especifican en la normatividad. |
| Dirección de Rehabilitación Física              | No se puede determinar la congruencia dado que las funciones no se especifican en la normatividad. | Instancia operativa. (No se menciona más en las ROP no en los Manuales Operativos.                 |

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

### 3. Descripción de los procesos

En este apartado se presenta la descripción de los procesos del Componente C02 “Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales”, el cual incluye las actividades C0201 Otorgamiento de terapias de rehabilitación física, y C0202 Gestión de apoyos funcionales con base en: 1) la revisión del marco normativo y programático de la Actividad, especialmente de las Reglas de Operación del Componente y del “Manual de Procedimientos de la Dirección General de Rehabilitación” (Manual), elaborado por la General de Rehabilitación del DIF a nivel Federal en 2012, 2) entrevistas semiestructuradas a los responsables del DIF estatal del Componente C02, así como a algunos terapeutas dando atención a nivel municipal.

Para describir los procesos, se tomó como base el Modelo General de Procesos incluido en los términos de referencia de la evaluación, el cual considera 10 etapas: 1) Planeación Estratégica, programación y presupuestación, 2) Difusión del Programa, 3) Solicitud de apoyos, 4) Selección de beneficiarios, 5) Producción de bienes y/o servicios, 6) Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios, 7) Seguimiento y satisfacción de beneficiarios, 8) Seguimiento y monitoreo del desempeño, 9) Evaluación de resultados, y 10) Rendición de cuentas.<sup>3</sup> De manera general, el componente sí cuenta con documentos (Reglas de Operación y Manuales de Procedimientos) en el que se describan, al menos en términos generales, estas diez etapas, como se describirá a continuación.

**1. Planeación Estratégica, programación y presupuestación.** En la práctica, el proceso de planeación estratégica se inicia por la Dirección de Rehabilitación a mediados de cada año, donde participan los responsables de las Unidades Básicas de Rehabilitación y de los Centros de Rehabilitación a nivel estatal. En esta planeación se definen las metas y objetivos estratégicos correspondientes a su ámbito de competencia. Este proceso se realiza después de conocer la presupuestación que se le asigna a la dependencia (DIF). Posterior a ello, se realizan reuniones para definir la planeación operativa, donde se revisan manuales operativos, alrededor del mes de agosto de cada año. Para el mes de septiembre, se produce y envía un cronograma a la Secretaría de Hacienda del Estado, quienes finalmente, aprueban el

<sup>3</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social*, Chihuahua, Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación Pbr/SED, 2018, p.17.

Programa Operativo Anual (POA) y la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Por ello, es posible afirmar que el programa sí cuenta con planeación estratégica que se aparea con las Reglas de Operación y los Manuales Operativos (a nivel federal) para la operación del programa.

En cuanto a la normatividad específica de la Actividad sobre planeación, existe el "Manual del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad", el cual se elaboró en 2016 y se está trabajando en su actualización. Por otra parte, en los documentos entregados no se explican los procedimientos para definir la presupuestación del Programa. El presupuesto autorizado del Componente C02 para el ejercicio fiscal 2017 fue de \$23,267,668 pesos, el modificado \$38,718,336 y el acumulado \$34,747,958. La meta era brindar 508,205.00 apoyos durante 2017 y se logró un avance de 176%, es decir, se otorgaron 892,353 apoyos. Por último, se estimó atender a 26,925 personas y se logró un avance de 93%, pues se atendieron 25,126 de los 13,089 fueron mujeres y, 12,037 hombres.<sup>4</sup>

En cuanto a la valoración de este proceso, en 2017, se entregaron los siguientes bienes y servicios en el marco de este Componente: Terapias, consultas, prótesis, órtesis y credenciales. El propósito del Programa al que pertenece este Componente es "Personas en situación de vulnerabilidad por carencia social son apoyadas", por lo que sí existe una asociación lógica entre los bienes y servicios del componente y el propósito. Sin embargo, se considera que el Propósito del Programa no es adecuado dado que no plantea un cambio en las condiciones de vida de la población que apoya, sino únicamente la entrega de apoyos. Un indicador específico a este componente que podría medir un cambio en las condiciones de vida sería, por ejemplo, "Porcentaje de personas con discapacidad que recibieron prótesis del Programa que considera que ésta le ha permitido tener mayor autonomía", en el caso de quienes recibieron prótesis, y "Porcentaje de personas que recibieron órtesis del Programa que considera que el apoyo ha contribuido a prevenir deformaciones o mejorar su estado de salud", en el caso de quienes recibieron órtesis.

**2. Difusión de la Actividad.** En las Reglas de Operación del componente, no se hace mención a mecanismos específicos para dar a conocer los bienes y/o servicios que se entregan entre los beneficiarios. La única mención sobre la acción de difusión se encuentra en las ROP y se refiere a que: "El Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua publicará el contenido de las presente Reglas de Operación en el Periódico Oficial del Estado y en su página web".<sup>5</sup>

Por otro lado, en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Rehabilitación del DIF nacional, se instruye que la difusión del programa correrá a cargo del departamento de Trabajo Social, quienes deberán: "realizar la difusión del programa en diferentes instancias de salud, educativas, recreativas, OSC, etc."<sup>6</sup> Sin embargo, el personal de Rehabilitación comentó que en realidad, la difusión del programa ha quedado a cargo de la misma Dirección con apoyo del Departamento de Comunicación Social del DIF Estatal, por medio de las páginas de redes sociales y la página oficial del DIF. Cabe mencionar que estas instrucciones se circunscriben en programas similares pero no idénticos a nivel federal, y además, varían en su nomenclatura a nivel estatal. A lo anterior se limita la mención a la difusión del programa en estos documentos. Aunado a lo anterior, no se identificaron elementos que permitan verificar la pertinencia y el lenguaje utilizado en la difusión del Programa.

**3. Solicitud de apoyos.** Según el Manual, los requisitos para que una persona pueda solicitar los apoyos son los siguientes: a) Acudir a cualquiera de los Centros de Rehabilitación Física que se encuentran ubicados en el Anexo I de las presentes Reglas de Operación (CREE, CRIF, CRI, y en 77 Unidades Básicas de Rehabilitación en diferentes municipios del estado), y solicitar el apoyo para su rehabilitación

<sup>4</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, "Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2017. Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Desarrollo Social Sustentable", Chihuahua, 31 de diciembre de 2017, p.2.

<sup>5</sup> DIF Chihuahua. Reglas de Operación. Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018

<sup>6</sup> DIF Nacional (2012) Manual de Procedimientos de la Dirección General de Rehabilitación del DIF. p. 174

física. b) Entregar documentación que se desprende del Anexo II de las presentes Reglas de Operación<sup>7</sup>, c) Responder el cuestionario que será aplicado por trabajo social para elaborar estudio socioeconómico. d) Agendar pre consulta, consulta médica, terapia o estudios. e) Reclasificación de cuota de recuperación: cuando a criterio del beneficiario la cuota de recuperación que arroje el estudio socioeconómico no pueda pagarla, será requisito indispensable presentar un escrito libre a la Dirección de Rehabilitación en la ciudad de Chihuahua, solicitando se reclasifique la cuota de recuperación respectiva, la cual será turnada al área de Trabajo Social a efecto de analizar la solicitud y de considerar la solicitud precedente, realizar la visita domiciliaria a efecto de obtener mayor información y resolver lo precedente respecto de la solicitud de reclasificación.

**4. Selección de beneficiarios.** Para seleccionar a los beneficiarios, la Actividad define los siguientes pasos para dar atención a su población objetivo, la cual son las personas con algún tipo de discapacidad:

“a) Sujetos a la Asistencia social: Todas las personas con discapacidad física en el estado de Chihuahua. Lo anterior, de conformidad con lo previsto en el artículo 4° fracción V de la Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua.

b) El orden de prelación para la asignación de consultas médicas, estudios, terapias, prótesis, órtesis y apoyos funcionales, se realizará mediante el resultado que arroje el estudio socioeconómico que para tal efecto se realice a cada una de las personas con discapacidad física en el estado Chihuahua que hayan presentado los requisitos a que se refiere el numeral 3.3 de las presentes Reglas de Operación.

c) Cuotas de recuperación

Determinación de las cuotas:

- Se tomará en cuenta el costo de los servicios y las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios del programa presupuestal Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018.
- Las cuotas de recuperación se determinarán conforme a la puntuación obtenida en la evaluación socioeconómica, atendiendo a los principios de solidaridad social, mismos que serán proporcionales con relación de los ingresos de los beneficiarios del Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018.

---

<sup>7</sup> Estos documentos son los siguientes según las ROP del Componente: Documentación requerida a los beneficiarios

f) Acta de Nacimiento,

g) CURP

h) Carta de reconocimiento expedida por Municipio en caso de no contar con acta de nacimiento y CURP

i) Identificación Oficial, expedida por Instituto Nacional Electoral

j) Comprobante domicilio

k) Comprobante ingresos

l) Carta de albergue formato libre, en caso de niños, niñas y adolescentes; adulto mayor tutelado por el estado, donde certifican la custodia del beneficiario.

Deberá contener:

- Nombre completo del beneficiario

- Domicilio de la institución

- Mencionar que está bajo custodia de esta institución

- Nombre, Firma e identificación de representante legal de la institución

- Comprobante de domicilio de la institución

Esta carta sustituye requisito de comprobante de domicilio y comprobante de ingreso

- Los beneficiarios que no cuenten con los ingresos económicos para sufragar una cuota de recuperación, se les exentará al 100% del pago de cuotas de recuperación.
- Las niñas y niños a partir de su nacimiento hasta los cinco años cumplidos, independientemente de que sean derechohabientes de alguna institución del sector salud, estarán exentos del pago de cuotas de recuperación por concepto de atención médica y medicamentos.”<sup>8</sup>

**5. Producción de bienes y/o servicios.** En el Manual se describe el procedimiento de la fabricación de las prótesis y las órtesis que específicamente fabrica y entrega directamente el Componente entre los beneficiarios, donde se menciona que el Técnico y/o Auxiliar Órtesista - Protésista fabricará las órtesis y/o prótesis solicitados con calidad, de acuerdo a la prescripción médica. Realizará cambios o modificaciones para la mejor adaptación de la órtesis y/o prótesis en tiempo y forma. Participará en la Junta de Valoración cuando el caso lo amerite. Respetará los derechos humanos de los usuarios y sus familias. Participará en el Programa Sustantivo de Detección de Procesos Discapacitantes. Participará en la Clínica de Órtesis y Prótesis. En dicho Manual también se presenta el diagrama de flujo de este micro-proceso.<sup>9</sup>

Adicionalmente, en las ROP, se enlistan los tipos de servicios y apoyos que ofrece el Componente, y son los siguientes: Consulta Médica Especializada, Examen de Lenguaje, Valoración psicológica, Consulta Médica Especializada Foránea, Estudios (Auditometrías, Rayos X, Electromiografías, Timpanometrías, Logoaudiometría), Terapia (Terapia física, Mecanoterapia, Hidroterapia, Electroterapia, Terapia ocupacional, Terapia de lenguaje, Terapia psicología, Terapia neurosensorial), Prótesis, Órtesis, Programas Apoyos Funcionales (Sillas de ruedas, Aparatos auditivos, Otros apoyos funcionales: andadores, bastones y muletas), Traslado de pacientes, Otros servicios (Constancia de discapacidad).

**6. Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.** Los servicios del Programa se entregan en los centros de rehabilitación (CREE, CRIF, CRI y Unidades Básicas de Rehabilitación) en los 67 municipios de Chihuahua. En el Manual se incluyen flujogramas que reflejan el procedimiento para otorgar los servicios, tanto de terapia como de apoyos funcionales, así como también en las ROP, como se describe a continuación.

Para el caso de la **consulta médica especializada**: el aspirante a beneficiario, deberá asistir al Centro de Rehabilitación a efecto de que se le practique el estudio socioeconómico correspondiente. Asimismo, deberá de entregar la documentación solicitada; El aspirante a beneficiario, deberá agendar una cita para pre consulta, con el objeto de que el médico analice y valide los estudios consistentes en electromiografías, rayos x, etc; Una vez que el médico valide los estudios presentados en la pre consulta, el beneficiario deberá agendar a consulta médica, y deberá acudir con los estudios recientes tales como electromiografías, sonografías, rayos X, etc; En el supuesto de que en la consulta médica, el médico tratante determine que es necesario que se realicen nuevos estudios, el beneficiario deberá agendar que se le realicen nuevos estudios, cuya cuota de recuperación será establecida de conformidad con lo previsto en Tabulador de Cuotas de Recuperación, en relación con el resultado que para tal efecto haya arrojado el estudio socioeconómico.

En el caso de la **terapia**: en el supuesto de que el médico tratante determine en la consulta médica que es necesario que el beneficiario acuda a terapia física, será canalizado al área correspondiente. Se ofrecen distintos tipos de terapias: Terapia física, Mecanoterapia, Hidroterapia, Electroterapia, Terapia ocupacional, Terapia neurosensorial, Terapia de lenguaje y Psicología

En el caso de la entrega de **prótesis**:

---

<sup>8</sup> DIF Chihuahua. *Op. Cit.* P.8

<sup>9</sup> Véase DIF Chihuahua *Op. Cit.* P. 131

El aspirante a beneficiario, deberá asistir al Centro de Rehabilitación a efecto de que se le practique el estudio socioeconómico correspondiente. Asimismo, deberá de entregar la documentación descrita en las Reglas de Operación.

El aspirante a beneficiario, deberá agendar una cita para pre consulta, con el objeto de que el médico analice y valide los estudios consistentes en electromiografías, rayos x, etc.

Una vez que el médico valide los estudios presentados en la pre consulta, el beneficiario deberá agendar a consulta médica, y deberá acudir con los estudios recientes tales como electromiografías, sonografías, rayos X, etc.

En el supuesto de que en la consulta médica, el médico tratante determine que es necesario que se realicen nuevos estudios, el beneficiario deberá agendar que se le realicen nuevos estudios, cuya cuota de recuperación será establecida de conformidad con lo previsto en el Tabulador de Cuotas de Recuperación, en relación con el resultado que para tal efecto haya arrojado el estudio socioeconómico.

En el supuesto de que el médico tratante determine que el beneficiario es apto para que se le adapte una prótesis o que se le repare la que ya tiene, deberá asistir al taller de prótesis para toma de medidas para la elaboración o reparación de la prótesis correspondiente.

En el supuesto de requerir ajustes por reparación de prótesis, asistir a taller de prótesis para toma de medidas correspondientes.

Realizar el pago de la cuota de recuperación correspondiente, de conformidad con lo previsto en el Tabulador de Cuotas de Recuperación, en relación con el resultado que para tal efecto haya arrojado el estudio socioeconómico.

Acudir al taller de prótesis para entrega y adaptación de prótesis.

En el caso de la entrega de **órtesis**:

El aspirante a beneficiario, deberá asistir al Centro de Rehabilitación a efecto de que se le practique el estudio socioeconómico correspondiente. Asimismo, deberá de entregar la documentación descrita en las Reglas de Operación.

El aspirante a beneficiario, deberá agendar una cita para pre consulta, con el objeto de que el médico analice y valide los estudios consistentes en electromiografías, rayos x, etc.

Una vez que el médico valide los estudios presentados en la pre consulta, el beneficiario deberá agendar a consulta médica, y deberá acudir con los estudios recientes tales como electromiografías, sonografías, rayos X, etc.

En el supuesto de que en la consulta médica, el médico tratante determine que es necesario que se realicen nuevos estudios, el beneficiario deberá agendar que se le realicen nuevos estudios, cuya cuota de recuperación será establecida de conformidad con lo previsto en el Tabulador de Cuotas de Recuperación, en relación con el resultado que para tal efecto haya arrojado el estudio socioeconómico.

En el supuesto de que el médico tratante determine que el beneficiario es apto para recibir una órtesis, deberá asistir al taller de órtesis para toma de medidas.

Realizar el pago de la cuota de recuperación correspondiente de órtesis, de conformidad con lo previsto en el Tabulador de Cuotas de Recuperación, en relación con el resultado que para tal efecto haya arrojado el estudio socioeconómico.

Recibir la órtesis correspondiente.

En el caso de los **Apoyos Funcionales**, los aspirantes a beneficiarios que necesiten sillas de rueda y aparatos auditivos, deberán de realizar los siguientes trámites:

El aspirante a beneficiario, deberá asistir al Centro de Rehabilitación a efecto de que se le practique el estudio socioeconómico correspondiente. Asimismo, deberá de entregar la documentación descrita en las Reglas de Operación.

El aspirante a beneficiario de aparatos auditivos, deberá agendar una cita para que se le practique la audiometría correspondiente.

En el supuesto de que la audiometría arroje que es necesario que el beneficiario reciba aparatos auditivos, el beneficiario deberá acudir en la fecha y hora que se le asigne a recibir el aparato auditivo.

El aspirante a beneficiario de apoyos funcionales, deberá exhibir el documento idóneo que acredite que tiene la necesidad de recibir una silla de ruedas.

El beneficiario deberá acudir en la fecha y hora que se le asigne a recibir apoyos funcionales.

Finalmente, en el caso de la **credencialización**, El Programa de Credencialización del DIF Nacional, tiene por objeto registrar a las personas con discapacidad permanente, cuya credencial tiene validez en todo el territorio nacional durante cinco años a partir de su expedición. Para que los beneficiarios puedan adquirir la credencial de para personas discapacidad permanente, deberán realizar los siguientes trámites:

Asistir al Centro de Rehabilitación con los siguientes requisitos:

Certificado de discapacidad permanente expedido por médico especialista con nombre, firma y número de cédula profesional.

Acta de nacimiento (original y copia).

CURP (original y copia)

Identificación Oficial con fotografía (En caso de que el solicitante sea menor de edad: Presentará la identificación oficial del padre o tutor, original y copia).

Comprobante de domicilio (reciente, original y copia).

1 fotografía tamaño infantil.

Cuando no le sea posible al paciente asistir, traer huella y firma en hoja blanca.<sup>10</sup>

**7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.** En el Manual describen los sub procesos del seguimiento requerido en las consultas, terapias y apoyos funcionales entregados, por medio incluso de

---

<sup>10</sup> Véase: DIF Chihuahua. *Op. Cit.* pp. 13-16

“Notas técnicas de seguimiento”.<sup>11</sup> Sin embargo, en los documentos entregados no se menciona un mecanismo que permita conocer y dar seguimiento a la satisfacción de los beneficiarios (como encuestas, entrevistas, etc.) salvo la puesta a disposición de un buzón de quejas y denuncias.<sup>12</sup>

**8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.** En relación al tema del seguimiento del desempeño interno del programa, las ROP mencionan lo siguiente: “La Dirección de Rehabilitación del DIF Estatal efectuará el seguimiento relativo al cumplimiento de lo previsto en las presentes Reglas de Operación. Asimismo, reportará avances físicos y financieros de manera trimestral a la Coordinación de Planeación del DIF Estatal, y en el supuesto de detectar anomalías por parte de los beneficiarios del Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018, remitirá la evidencia que así lo acredite a la Coordinación Jurídica y Control Interno a efecto de se hagan efectivas las sanciones correspondientes.”<sup>13</sup> No obstante, según lo comentado por los operadores del programa, los avances físicos en realidad se llevan a cabo de forma mensual.

En el mismo documento, se menciona incluso la instauración de un Comité de Contraloría Social “con el objeto de participar corresponsablemente en la verificación del cumplimiento de las metas y en la correcta aplicación de los recursos públicos asignados” al Componente.<sup>14</sup>

**9. Evaluación de resultados.** Al respecto del tema de evaluación de resultados, en los ROP se menciona: “La Coordinación de Planeación del DIF Estatal realizará la evaluación externa del Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018. Asimismo, la Coordinación de Planeación del DIF Estatal podrá solicitar la evaluación externa del presente programa presupuestario en el Programa Anual de Evaluaciones del siguiente ejercicio fiscal a efecto de determinar los aspectos susceptibles de mejora”.<sup>15</sup>

En cuanto a la valoración del proceso, (A) La proporción del gasto del Programa presupuestario durante el ejercicio fiscal evaluado en relación al Presupuesto Modificado se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Sustituyendo los valores e tiene el siguiente resultado para el Componente:  $(34,747,958 / 38,718,336) * 100 = 97.4937$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a este Programa de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

B) El costo-efectividad del Componente C02 se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para el Componente:  $[38,718,336 / 26,925] / [34,747,958 / 25,126] = 1.039$ . Por lo tanto, el costo-efectividad del Componente C02 está en un rango “Deseable” de acuerdo con las escalas establecidas en los términos de referencia del Programa.

<sup>11</sup> Véase DIF Nacional. Op Cit.

<sup>12</sup> <sup>12</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 18

<sup>13</sup> <sup>13</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 17

<sup>14</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 18

<sup>15</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 18

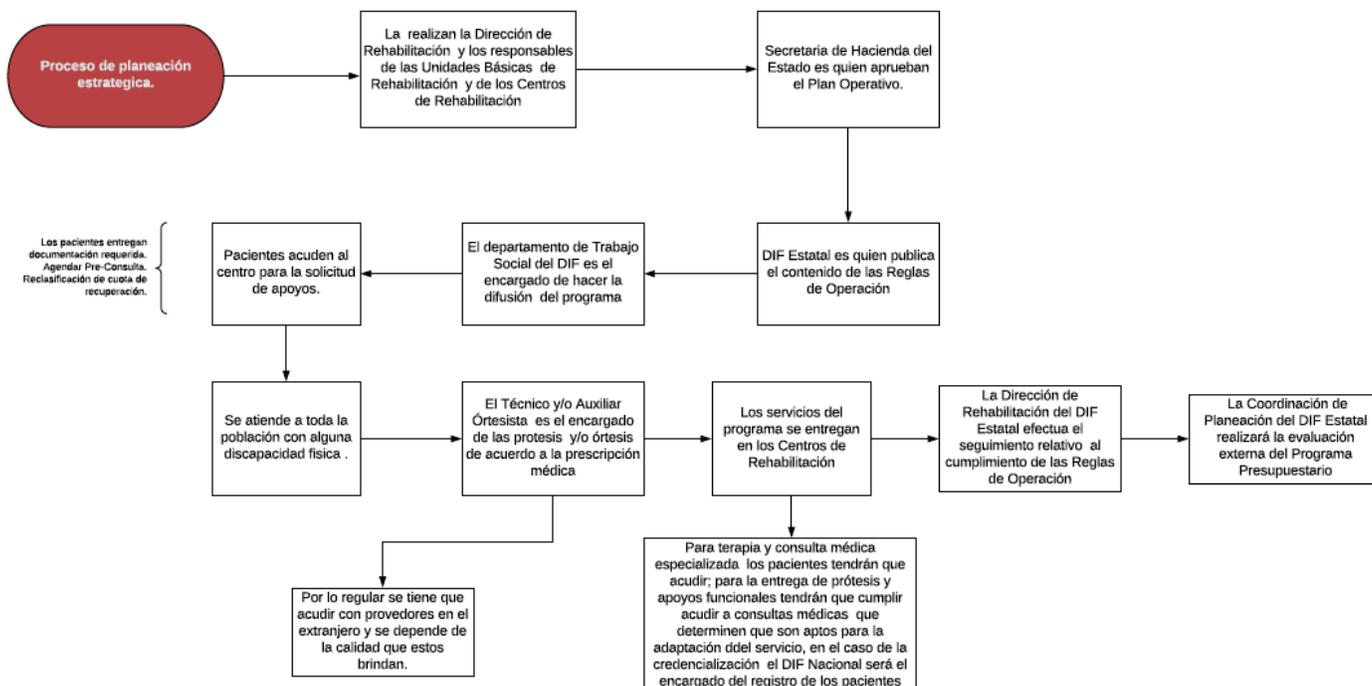
| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-<br>Efectividad<br>Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|-----------------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                                 | 1.265     | 1.51  | 2          |

**10. Rendición de cuentas.** En los documentos entregados no se identificó un procedimiento específico para la rendición de cuentas del Programa. La salvedad, es la mención, en las ROP, de avances físicos y financieros, lo siguiente: “En la ejecución del Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018, deberá cumplirse con el principio de anualidad del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua del ejercicio fiscal correspondiente”.<sup>16</sup> Así como también de Actas de Entrega- Recepción: “En el proceso de ejecución del Programa Presupuestario de Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018, se deberá acreditar documentalmente la entrega – recepción de los bienes y/o servicios efectivamente prestados, a través de acta, oficio, recibo, entre otros, el cual deberá estar signado por ambas partes.”<sup>17</sup>

<sup>16</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 16

<sup>17</sup> DIF Chihuahua. *Idem* p. 17

#### 4. Diagramas de flujo



#### Grado de consolidación operativa

De acuerdo con los TDR de la Evaluación, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

**Tabla 6 Grado de Consolidación Operativa de la Actividad**

| Criterio de valoración                           | Puntaje |              |    |    | Comentarios  |
|--|---------|--------------|----|----|--|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |  |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual del Componente en el que se regulan los procedimientos. |

|  |   |     |  |  |   |
|--|---|-----|--|--|---|
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |   | 0.5 |  |  | En las entrevistas realizadas, la mayoría del personal conocía los procesos y se sabe que están documentados en un Manual.  |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras | 1 |     |  |  | Los procesos están estandarizados y son utilizados por las instancias ejecutoras.   |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1 |     |  |  | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |   | 0.5 |  |  | En las entrevistas con personal operativo se mencionó que existen algunos espacios de discusión sobre las mejoras que se pueden hacer a los procesos. No obstante, éstos no figuran en el Manual de Procesos. |
| <b>Grado de consolidación operativa</b>  | 4 |     |  |  |   |

Del análisis realizado, con la información disponible, se puede concluir que el Componente “C02 Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales”, cuenta con respaldo documental y con procesos estandarizados normativamente. Los procesos están documentados, el personal los conoce y también conoce la existencia del Manual. También se identificó la existencia de un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión, y a pesar de que tuvo noticia de espacios de discusión para recopilar mejoras. No hay un mecanismo formal para la implementación sistemática de mejoras al Programa.

Como resultado del análisis de gabinete y de campo realizado, se estima que la operación del Componente “C02 Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales”, tiene un nivel de consolidación operativa de 4 puntos sobre una escala de 5 puntos, obtenido como la suma de la valoración de la consolidación operativa de cada criterio de valoración que se presentó en el cuadro. Esto implica que, hay oportunidades de avanzar en el nivel de consolidación operativa, especialmente en socializar los procesos estandarizados del Programa con para que todo el personal operativo lo conozca y en el desarrollo de un mecanismo formal que permita instrumentar mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

#### 1. Atributos de los procesos

| Atributo | Descripción   |
|----------|---|
| Eficacia | <p><b>¿El proceso cumple con sus metas?</b></p> <p>Sí. En 2017, la meta era brindar 508,205 apoyos y se logró un avance de 176%, es decir, se otorgaron 892,353. También se estimó atender a 26,925 personas y se logró un avance del 93%, pues se atendieron 25,126, de los cuales 13,089 fueron mujeres y</p> |

|                    |   |
|--------------------|---|
|                    | 12,037 hombres.   |
| <b>Oportunidad</b> | <b>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</b><br>En la normatividad no se definen periodos de tiempo más específicos, además de las metas anuales. Por lo tanto, como se mencionó en la respuesta a la pregunta anterior, el proceso sí cumple con los resultados y contribuye a los objetivos del Programa.  |
| <b>Suficiencia</b> | <b>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?</b><br>Parcialmente. En términos de entrega de apoyos, la Actividad produjo resultados de forma completa. En términos de personas alcanzadas, el cumplimiento de la actividad fue de 93%. Aunque no se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitan determinar si este nivel de cumplimiento es aceptable, se considera que es aceptable por lo que produce resultados de forma parcial |
| <b>Pertinencia</b> | <b>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</b><br>Sí, como se detalló en el apartado de descripción de procesos, 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.  |

**C03 Apoyos asistenciales brindados****Tema I. Descripción del Programa****1. Tabla resumen del Programa****Tabla 7. Descripción del Programa**

| TEMA                 | VARIABLE   | DATOS   |
|----------------------|--|---|
| DATOS GENERALES      | Clave del Programa                                       | 1123600   |
|                      | Nombre del Programa                                      | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Apoyos asistenciales brindados  |
|                      | Definición del Programa                                  | No se identificó.<br>El Programa brinda distintos tipos de apoyo para reducir las condiciones de vulnerabilidad de la población que las presenta. |
|                      | Siglas en caso de aplicar                                | ASPSV   |
|                      | Año en que inició su operación                           | 2013  |
|                      | Nombre del área responsable de la operación del Programa | Coordinación Ejecutiva y Atención Ciudadana   |
|                      | Principal Normatividad                                   | Manual del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad   |
| COBERTURA GEOGRÁFICA | Municipios en los que opera el programa                  | 67 municipios del Estado de Chihuahua.  |
| FOCALIZACIÓN         | Unidad territorial del programa                          | Estatal   |

**2. Principales Actores que intervienen en el Programa****Tabla 8. Actores que intervienen en el Programa**

| Actor                                   | Funciones establecidas en la normatividad | Congruencia entre funciones realizadas y normatividad  |
|---|---|--|
| <b>Coordinador de Asistencia Social</b> | No se especifican en la normatividad.     | No se puede determinar la congruencia dado que las funciones no se especifican en la normatividad. |
| <b>Secretaria Ejecutiva</b>             | No se especifican en la normatividad.     | No se puede determinar la congruencia dado que las funciones no se especifican en la normatividad. |
| <b>Gestión y Atención de</b>            | No se especifican en la normatividad.     | No se puede determinar la congruencia dado que las funciones no se especifican en la               |

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <b>Asistencia Social</b> | normatividad. |
|--------------------------|---------------|

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

### 3. Descripción de los procesos

En este apartado se presenta la descripción y valoración de los procesos del Componente C03 Apoyos asistenciales brindados, el cual incluye tres actividades en la MIR: C0301 Gestión de apoyos asistenciales, C0302 Realización de eventos de asistencia social y C0303 Apoyos a A.C. entregados. La descripción se realizó con base en: 1) la revisión del marco normativo y programático del Componente, especialmente del “Manual del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad” (Manual), elaborado por el DIF Estatal en 2016, y 2) entrevistas semiestructuradas a los responsables del DIF estatal del Componente.

Para describir y valorar los procesos, se tomó como base el Modelo General de Procesos incluido en los términos de referencia de la evaluación, el cual considera 10 etapas: 1) Planeación Estratégica, programación y presupuestación, 2) Difusión del Programa, 3) Solicitud de apoyos, 4) Selección de beneficiarios, 5) Producción de bienes y/o servicios, 6) Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios, 7) Seguimiento y satisfacción de beneficiarios, 8) Seguimiento y monitoreo del desempeño, 9) Evaluación de resultados, y 10) Rendición de cuentas.<sup>18</sup> De manera general, el componente no cuenta con algún documento en el que se describan estas 10 etapas, pero en el marco normativo, particularmente en el Manual, sí se mencionan algunos elementos relacionados con cada uno, como se describirá a continuación.

**1. Planeación Estratégica, programación y presupuestación.** La normatividad específica del Componente no define actividades para este proceso. Sin embargo, en los Lineamientos estatales para el ejercicio fiscal 2017 que regulan la planeación, programación y presupuestación,<sup>19</sup> se establece que todos los Programas Presupuestarios (Pp) deberán contar con una Matriz de Marco Lógico, la cual se elaborará siguiendo las etapas de la Metodología de Marco Lógico y usando los formatos de la Secretaría de Hacienda (SH). Dicha Matriz se deberá revisar y actualizar, por parte de los entes públicos responsables de los Pp, de conformidad con las Disposiciones emitidas por la SH.<sup>20</sup> Las Unidades Responsables (UR) de los Pp deberán actualizar anualmente, durante el mes de septiembre, los “objetivos, metas, beneficiarios e indicadores de desempeño”, mediante el Sistema Hacendario PbR/SED de la SH, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas por la SH a su MIR y al POA, así como las recomendaciones de las evaluaciones realizadas al Pp en el marco del Programa Anual de Evaluación del Estado.<sup>21</sup> Durante el ejercicio del gasto, entre abril y agosto, las UR deben modificar la MML, el POA y la MIR para atender los comentarios que la SH emite a partir de un “Diagnóstico” de dichos instrumentos, el cual lleva a cabo entre enero y julio. Por último, el cierre del Sistema Hacendario para reprogramación de objetivos y metas es el

<sup>18</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social*, Chihuahua, Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PbR/SED, 2018, p.17.

<sup>19</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación de los Programas Operativos Anuales y Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2017*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.65, 13 de agosto de 2016.

<sup>20</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Disposiciones específicas para regular la revisión y actualización de la Matriz de Marco Lógico, del Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios, elementos esenciales en el proceso de programación y presupuestación de la Administración Pública Estatal para el ejercicio fiscal dos mil dieciséis*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.82, 14 de octubre de 2015.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p.6.

30 de agosto, aunque se constató con los operadores del componente que estas reprogramaciones se realizan en los primeros cinco días de cada mes.

En cuanto a la normatividad específica de la Actividad sobre planeación, existe el "Manual del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad", el cual se elaboró en 2016, pero hasta el momento de esta evaluación no se ha actualizado dicho, aunque los operadores mencionaron que se está trabajando en la actualización de los manuales. Por otra parte, en los documentos entregados no se explican los procedimientos para definir la presupuestación del Programa. El presupuesto autorizado del Componente C03 para el ejercicio fiscal 2017 fue de 47,351,739 pesos, el modificado 52,645,754 y el acumulado 48,673,246. La meta era brindar 88,850 apoyos durante 2017 y se logró un avance de 38%, es decir, se otorgaron 33,800 apoyos. Por último, se estimó atender a 93,977 personas y se logró un avance de 322%, pues se atendieron 302,888, de los cuales 152,020 fueron mujeres y 150,868 hombres.<sup>22</sup>

En la práctica, de acuerdo con las entrevistas realizadas, el proceso de planeación se lleva a cabo mediante sesiones de planeación en las que participan el coordinador del área, el área de planeación del DIF y se determina si lo programado corresponde con la Actividad. La planeación se realiza tomando como referencia las metas logradas en el año anterior y se integra la propuesta de presupuesto, que negocia el Director de Administración del DIF con la Secretaría de Hacienda. Este procedimiento se realiza entre agosto del año anterior hasta enero, mes en el que se informa el monto autorizado. No se elaboran Programas Anuales de Trabajo, sino que se da un seguimiento mensual al avance de la Actividad.

En cuanto a la valoración de este proceso, En 2017, se entregaron los siguientes bienes y servicios en el marco de este Componente: Pañales, Apoyos para festejos, Apoyos varios, Apoyos a personas con discapacidad, Apoyo alimentario emergente, Solicitudes OSC para despensas, Apoyos escolares, Apoyos para atención médica, Solicitudes de Organizaciones de la Sociedad Civil para recibir carta que acredite sus funciones, Campamentos Recreativos del Sistema DIF, Eventos de Asistencia Social, Actividades de Equidad de Género, Solicitudes de apoyo del sistema SIGGS Secretaria Particular de Gobierno. El propósito del Programa al que pertenece este Componente es "Personas en situación de vulnerabilidad por carencia social son apoyadas", por lo que sí existe una asociación lógica entre los bienes y servicios del componente y el propósito. Sin embargo, se considera que el Propósito del Programa no es adecuado dado que no plantea un cambio en las condiciones de vida de la población que apoya, sino únicamente la entrega de apoyos.

**2. Difusión de la Actividad.** En los documentos entregados no se identificaron procedimientos para difundir los bienes y servicios que entrega el Programa ni elementos que permitan verificar la pertinencia y el lenguaje utilizado en la difusión del Programa.

En la práctica, según las entrevistas, no existe una estrategia de difusión de la Actividad, pues según los responsables no es necesaria ya que se saturaría la demanda de apoyos. Las personas se enteran de la existencia de estos apoyos "de voz en voz", las instituciones de salud, de desarrollo social y los DIF municipales canalizan a las personas hacia el DIF para que se les brinden los apoyos.

**3. Solicitud de apoyos.** En el Manual se describen los requisitos y procedimientos para solicitar apoyos, los cuales varían según cada tipo de apoyo que se entrega. De manera general, se identificaron tres tipos de procedimientos. En el primero, los DIF municipales deben hacer una solicitud por medio de oficio al DIF Estatal de los apoyos que requieren, adjuntando la información sobre las personas que recibirán los apoyos en el municipio, en caso de aplicar. Si el DIF Estatal aprueba la solicitud, éste proporciona una calendarización de la entrega a los DIF municipales, quienes deberán acudir al almacén estatal a recoger

---

<sup>22</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, "Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2017. Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Desarrollo Social Sustentable", Chihuahua, 31 de diciembre de 2017, p.2.

los apoyos. En el segundo tipo de procedimiento, los beneficiarios pueden solicitar los apoyos directamente entregando los siguientes documentos: "Fotocopia de identificación oficial de la beneficiaria o el beneficiario, así como del solicitante, las cuales pueden ser: credencial de elector, pasaporte, credencial expedida por institución gubernamental con fotografía, acta de nacimiento o constancia de identidad expedida por autoridad local o municipal; Fotocopia del CURP de la o del posible beneficiario y del padre, madre y/o tutor; Copia de comprobante de domicilio. En el caso de las comunidades rurales donde no se cuente con servicios públicos se omitirá este requisito; Fotografía; Póliza del seguro popular; Valoración médica y/o Oficio Médico donde indique la problemática, citas, etc." Se les aplica un estudio socioeconómico y se revisa si cumplen con el perfil del beneficiario. Según el Manual, "Todas las solicitudes se manejarán de manera individual, quedando excluidas peticiones grupales o colectivas, o sean realizadas por terceros sin ningún parentesco con el beneficiario". Por último, en el tercer tipo de procedimiento, las Organizaciones de la Sociedad Civil pueden solicitar despensas al DIF Estatal mediante oficio dirigido a la Presidenta, que incluya, entre otros elementos, el diseño del proyecto, las reglas de operación para la selección y/o entrega de las despensas, y evidencias de su entrega.<sup>23</sup> Por último, en los documentos entregados no se identificaron los mecanismos que se utilizan para recibir y revisar la documentación que entregan los solicitantes.

En la práctica, de acuerdo con las entrevistas, los primeros dos tipos de procedimientos para solicitar apoyos descritos en el párrafo anterior están vigentes, pero en el primero, no solamente los DIF municipales pueden solicitar los apoyos, sino que también las instituciones de salud y de desarrollo social pueden canalizar personas hacia el DIF Estatal para recibir apoyos de la Actividad. En el caso de las solicitudes de Organizaciones de la Sociedad Civil, éstas las deben hacer directamente las personas que usarán los apoyos para evitar el mal uso de los apoyos por parte de las organizaciones.

**4. Selección de beneficiarios.** En los documentos entregados se incluye el procedimiento descrito en "Solicitud de apoyos", pero no se detalla de qué manera se hace la selección después de recibir las solicitudes. Sin embargo, sí se describen las características de la población beneficiaria mediante un perfil del beneficiario: "Niñas, niños, las y los adolescentes, adultos y adultos mayores, así como personas con discapacidad sujetos de asistencia social en situación de vulnerabilidad como lo menciona el artículo 4° de la Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua, sin omitir que se encuentren en una situación económica que no le permita satisfacer esa necesidad".<sup>24</sup>

Por otra parte, en el Manual se menciona como objetivo específico "Crear base de datos de beneficiarios en el Sistema de Información de Asistencia Social (SIDIF Sistema de Información DIF y/o Padrón Único de Beneficiarios) en coordinación con cada uno de los Responsables Operativos Municipales (ROM) de la información de los apoyos otorgados". Sin embargo, no se especifica en el Manual los procedimientos para integrar esta información, ni para validar, actualizar y depurar el padrón de beneficiarios.

En la práctica, según las entrevistas, las personas solicitan el apoyo en el DIF, les informan los documentos que deben entregar, cuando los entregan, el personal de ventanilla pasa los papeles al área de trabajo social, en la que se aplica un estudio socioeconómico y se revisa que las personas que soliciten los apoyos, ya sea directamente o por medio de una canalización de otra institución, cumplan con los requisitos establecidos y soliciten un apoyo que realmente otorgue la Actividad. A todas las solicitudes se les da una respuesta, favorable o no. En caso de solicitar un apoyo distinto a los que entrega la Actividad, se canaliza con el área del DIF que entregue el tipo de apoyo solicitado o incluso con otras instituciones de Gobierno de la sociedad civil. También se mencionó que se integra un padrón de beneficiarios con base en los expedientes físicos de cada persona que recibe apoyos.

---

<sup>23</sup> Desarrollo Integral de la Familia del Gobierno del Estado de Chihuahua (DIF Estatal), *Manual del Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad*, Chihuahua, s.f.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.4.

**5. Producción de bienes y/o servicios.** En los documentos entregados no se identificaron procedimientos específicos para la adquisición y/o producción de bienes y servicios que se entregan.

En la práctica, según las entrevistas, la Actividad funciona mediante la entrega de vales de tres tipos, que pueden ser canjeados en el almacén del DIF o en farmacias externas con las que el DIF tiene algún convenio. El primer tipo de vale es el “vale de medicamento” que se canjea en las farmacias; el segundo es un “vale de servicio” que se puede canjear por material quirúrgico, apoyos institucionales o funerarios, y el tercero es un “vale de insumos” que se canjean en el almacén del DIF por apoyos emergentes como pañales o despensas. Para que la Actividad cuente con estos vales, el Jefe de Departamento encargado de la Actividad hace una requisición al área de compras, al inicio del año cuando se autoriza el presupuesto y cuando se van agotando los vales durante el año. En algunas ocasiones, se han presentado retrasos por parte del área de compras, quienes están saturados de trabajo.

**6. Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.** En los documentos entregados no se identificaron procedimientos específicos para la distribución y/o entrega de apoyos. Únicamente se menciona en el caso de los Pañales y festejos lo siguiente: "Se entregará una calendarización a cada DIF Municipal quedándose con una copia de enterados y exclusivamente solo se les entregará en esas fechas su dotación de pañales de acuerdo a su listado de beneficiarios. Se les entregara una salida con la firma de autorización para que estos sean recogidos en el almacén general del DIF Estatal. Deberá llenar un recibo en el cual detalle lo que se le entregará, poner de forma clara su nombre y firma, además de anexar copia de alguna identificación. DIF Estatal no es responsable, en caso de que no revisen la cantidad de pañales recibidos, por lo que no se podrán aceptar reclamaciones una vez salida la mercancía".<sup>25</sup>

En la práctica, según las entrevistas, cuando se aprueban los apoyos en el área, el personal del área de trabajo social entrega los vales a las personas, quienes deben canjearlos en el almacén o en las farmacias, dependiendo del tipo de vale.

**7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.** El Manual no especifica procedimientos para el seguimiento a los beneficiarios ni mecanismos específicos a este Programa para medir la satisfacción de los beneficiarios. Sobre quejas y denuncias, se menciona lo siguiente: "Podrá manifestar su inconformidad por escrito en las oficinas del SMDIF correspondiente o en las oficinas de la Coordinación de Asistencia Social del DIF Estatal".<sup>26</sup>

En la práctica, de acuerdo con las entrevistas, no se da un seguimiento a la entrega de apoyos ni se mide la satisfacción de los beneficiarios. Anteriormente había un buzón de quejas y sugerencias, pero era informal, no había un control sistematizado y se quitó en 2017.

**8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.** En los documentos entregados no se identificaron procedimientos específicos para el seguimiento del desempeño de la Actividad (más que los reportes de seguimiento al POA y la MIR), ni sistemas informáticos de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo del Programa ni las fuentes de información.

En la práctica, según las entrevistas, cada mes, el Departamento de Seguimiento y Evaluación de DIF estatal actualiza un documento de Excel en el que reportan el avance en el cumplimiento de metas establecidas en la MIR que va para el Sistema Hacendario. Este documento es distinto al Padrón de beneficiarios que ya se mencionó.

**9. Evaluación de resultados.** Ni en los documentos específicos de la Actividad ni en las entrevistas se identificó un procedimiento específico para la evaluación de resultados.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p.16.

En cuanto a la valoración del proceso, (A) La proporción del gasto del Componente C03 presupuestario durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación al Presupuesto Modificado se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para el Componente C03:  $((48,673,246 / 52,645,754) * 100) = 92.4543$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a este Componente de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

B) El costo-efectividad del Componente C03 se identifica por medio de la siguiente fórmula:

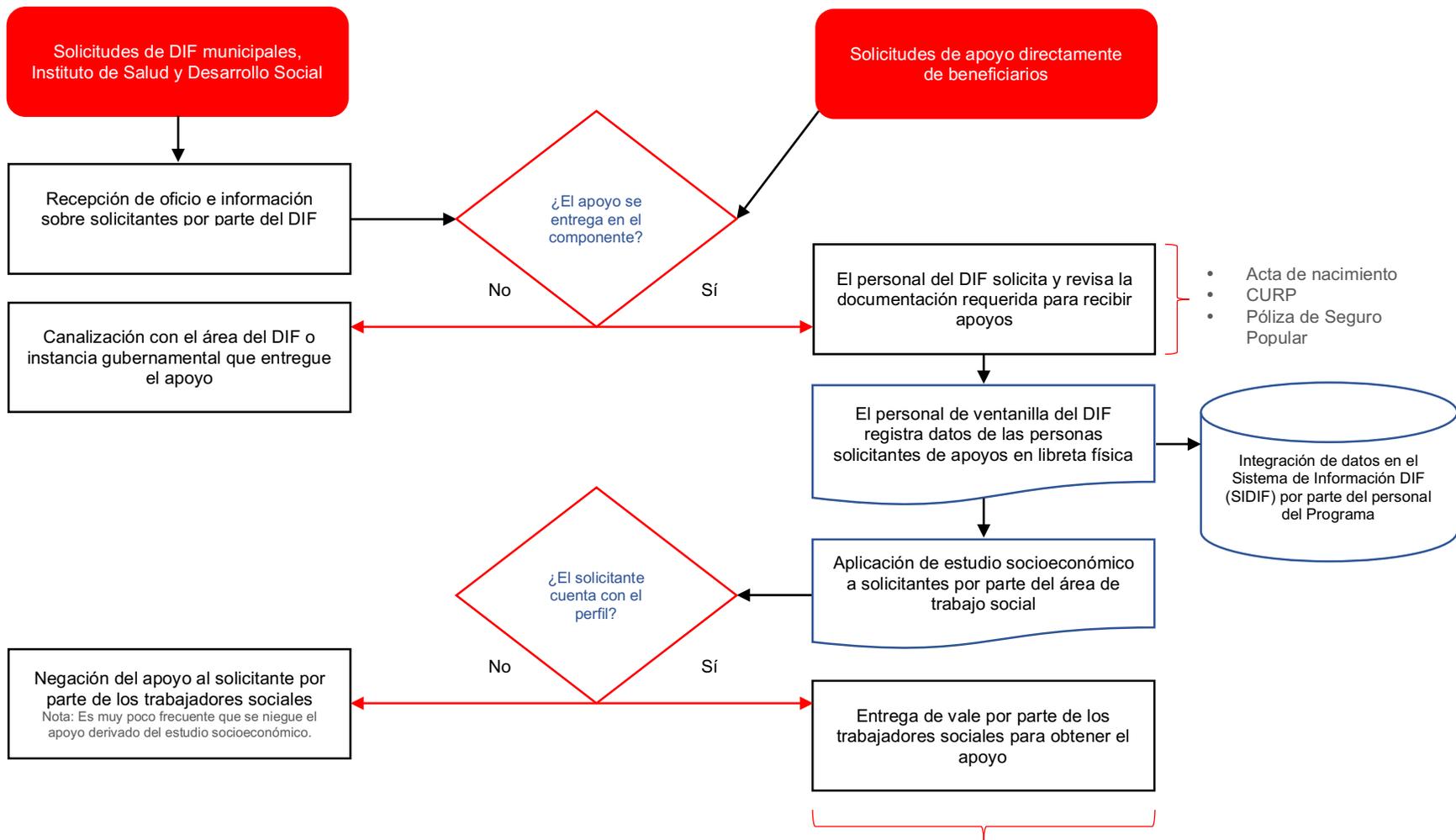
$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para el Componente C03:  $[52,645,754 / 93,977] / [48,673,246 / 302,888] = 3.4860$ . Por lo tanto, el costo-efectividad del Programa está en un rango "Rechazable" de acuerdo con las escalas establecidas en los términos de referencia del Programa. Al parecer, se definió de manera incorrecta la meta de beneficiarios, pues se cumplió en 322%.

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-Efectividad Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|----------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                          | 1.265     | 1.51  | 2          |

**10. Rendición de cuentas.** Ni en los documentos específicos del Componente ni en las entrevistas se identificó un procedimiento específico para la rendición de cuentas del Programa. En la página web del DIF Estatal hay una sección de Transparencia, pero esta redirige a las plataformas nacional y estatales, por lo que resulta complicado identificar la información específica del Programa que deben publicar conforme al artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.

#### 4. Diagrama de flujo



- Existen tres tipos de vales:
1. Vales de despensa canjeables en el almacén del DIF Estatal.
  2. Vales de servicio.
  3. Vales de medicamentos para canjear en farmacias autorizadas.

## 5. Grado de consolidación operativa

De acuerdo con los TDR de la Evaluación, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

**Cuadro 4. Grado de Consolidación Operativa de la Actividad**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios  |
|--|---------|--------------|----|----|--|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |  |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual del Componente en el que se regulan los procedimientos.   |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         |              | 0  |    | En las entrevistas realizadas, el personal desconoció el Manual y se mencionó que no se planea actualizarlo.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual, pero no están incluidos todos los identificados en las entrevistas. Dado que el personal desconoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.  |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.  |
| <b>Grado de consolidación operativa</b>  | 2.5     |              |    |    |  |

Del análisis realizado, con la información disponible, se puede concluir que el Componente “C03 Apoyos asistenciales brindados”, cuenta con respaldo documental y con procesos estandarizados normativamente. Los procesos están documentados, pero el personal desconoce la existencia del Manual. También se identificó la existencia de un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión, pero no un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras al Programa.

Como resultado del análisis de gabinete y de campo realizado, se estima que la operación del Componente “C03 Apoyos asistenciales brindados”, tiene un nivel de consolidación operativa de 2.5 puntos sobre una

escala de 5 puntos, obtenido como la suma de la valoración de la consolidación operativa de cada criterio de valoración que se presentó en el cuadro. Esto implica que, hay oportunidades de avanzar en el nivel de consolidación operativa, especialmente en socializar los procesos estandarizados del Programa con el personal operativo y en el desarrollo de un mecanismo que permita instrumentar mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

#### 6. Atributos de los procesos

| Atributo           | Descripción  |
|--------------------|--|
| <b>Eficacia</b>    | <p><b>¿El proceso cumple con sus metas?</b><br/>           No. 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. Por último, se estimó atender a 93,977 personas y se logró un avance de 322%, pues se atendieron 302,888, de los cuales 152,020 fueron mujeres y 150,868 hombres. Por lo tanto, hay inconsistencias entre estos datos, pues no se entiende de qué manera se logró alcanzar a más de tres veces la población que se esperaba alcanzar si solo se entregó un poco más de una tercera parte de los apoyos que se programaron entregar.</p> |
| <b>Oportunidad</b> | <p><b>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</b><br/>           En la normatividad no se definen periodos de tiempo más específicos, además de las metas anuales. Por lo tanto, como se mencionó en la respuesta a la pregunta anterior, el proceso no cumple con los resultados en términos de apoyos entregados y hay inconsistencias en la información sobre población atendida.</p>  |
| <b>Suficiencia</b> | <p><b>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?</b><br/>           No, el proceso no cumplió con sus metas en el ejercicio fiscal 2017 en entrega de apoyos, solo entregó 38% de los programados, lo que se considera en un rango no razonable, aunque no se hayan definido parámetros de semaforización.</p>  |
| <b>Pertinencia</b> | <p><b>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</b><br/>           Sí, como se detalló en el apartado de descripción de procesos, las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a entregar los apoyos del Componente.</p>  |

**C04 Apoyos comunitarios otorgados***C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM***Tema I. Descripción del Programa****1. Tabla resumen del Programa****Tabla 9. Descripción del Programa**

| TEMA                 | VARIABLE   | DATOS   |
|----------------------|--|---|
| DATOS GENERALES      | Clave del Programa                                       | 1123600   |
|                      | Nombre del Programa                                      | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Otorgamiento de servicios en los Centros de Recuperación Nutricional y Albergue Materno CERENAM   |
|                      | Definición del Programa                                  | El Centro de Recuperación Nutricional y Albergue Materno (CERENAM) es un espacio que sirve de alojamiento y asistencia a menores de cinco años con desnutrición aguda que puede ser leve o moderada, y mujeres embarazadas a término; ubicado en un lugar cercano o contiguo a la unidad médica, Centro de Salud, o de algún equipo de salud itinerante, con la finalidad de brindar atención oportuna y adecuada para la rehabilitación de los niños con desnutrición, así como la vigilancia y referencia de mujeres embarazadas. |
|                      | Siglas en caso de aplicar                                | CERENAM   |
|                      | Año en que inició su operación                           | 2009  |
|                      | Nombre del área responsable de la operación del Programa | Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario  |
| OBJETIVOS            | Principal Normatividad                                   | Manual del Programa Centros de Recuperación Nutricional y Albergue Materno  |
| COBERTURA GEOGRÁFICA | Municipios en los que opera el programa                  | La Actividad tiene 11 CERENAM, ubicados en los municipios siguientes: Batopilas (1), Bocoyna (4), Guachochi (1), Guadalupe y Calvo (3), Morelos (1) y Urique (1).   |
| FOCALIZACIÓN         | Unidad territorial del programa                          | Los CERENAM están ubicados específicamente en las localidades siguientes: Batopilas, Creel, San Jose Guacayvo, San Juanito, Sisoguichi, Guachochi, Correcoyote, El Venadito, Guadalupe y Calvo, Morelos y Guagueyvo.  |

## 2. Principales Actores que intervienen en el Programa

**Tabla 10. Actores que intervienen en el Programa**

| Actor                       | Funciones establecidas en la normatividad  | Congruencia entre funciones realizadas y normatividad  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Supervisor Operativo</b> | 1. "Supervisar al personal operativo del CERENAM. 2. supervisar la operación de los CERENAM. 3. supervisar el funcionamiento del CERENAM. 4. Supervisar la infraestructura del CERENAM. 5. Entrega de suplementos en los CERENAM. 6. Gestionar material para reparaciones. 7. Elaborar requisiciones de necesidades de infraestructura y mobiliario. 8. Coadyuvar en la entrega de despensas a los DIF Municipales. 9. Clasificación y distribución de las dotaciones de despensas que se envían a cada CERENAM. 10. Revisión de comprobación de perecederos. 11. Colaboración en las capacitaciones a los nutriólogos".   | En las entrevistas realizadas se comprobó que el supervisor operativo efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. Adicionalmente, también participa en la capacitación a los auxiliares de los CERENAM.   |
| <b>Nutriólogo</b>           | 1. "Integrará el expediente clínico según la (Norma Oficial Mexicana NOM-168-SSA1-1998) del paciente referido por Unidad de Salud, conformado por distintos documentos que se especifican en el Manual. 2. Será responsable de la administración del recurso económico y en especie. 3. Coordinar y supervisara las actividades del Auxiliar de Proyectos. 4. Elaborar del plan de alimentación individual de acuerdo a los requerimientos nutricionales recomendados para los menores desnutridos y mujeres embarazadas. 5. Supervisar y guiar la forma de la elaboración de los alimentos. 6. Llevar bitácora de ingreso en y egreso del menor desnutrido y mujer embarazada. 7. Revisar y calendarizar citas de seguimiento con el médico. 8. Coordinarse con el médico de la Unidad de Salud para la transferencia inmediata de los pacientes a un nivel más especializado, en los pacientes que presenten una complicación del padecimiento. 9. Realizar las actividades encaminadas a potenciar la estimulación emocional y física de los menores con desnutrición. 10. Orientar a los padres o tutores de pacientes desnutridos, mujeres embarazadas y sus acompañantes en aspectos básicos de nutrición y salud. 11. Capacitar al auxiliar de proyectos en aspectos básicos de nutrición y salud para los niños con desnutrición y mujeres embarazadas. 12. Canalizar a la unidad de Rehabilitación Física a los menores que presenten retraso grave en el desarrollo psicomotriz. 13. Sera el responsable informar al médico de la Unidad de salud que el paciente se encuentra en condiciones de que den de alta al paciente. 14. Llenar y entregar los formatos | En las entrevistas realizadas se comprobó que el supervisor operativo efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, en algunas comunidades, al no haber centros de salud o médicos cercanos, el cumplimiento de la función 8. "Coordinarse con el médico de la Unidad de Salud para la transferencia" de pacientes y la 12. "Canalizar a la unidad de Rehabilitación Física" se complica, no por negligencia del nutriólogo, sino porque no hay con quien se coordine. Las personas entrevistadas manifestaron no llevar a cabo servicios de estimulación, como se menciona en la función 9. |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | mensuales en las oficinas del DIF Estatal”.   |   |
| <b>Auxiliar de Proyectos</b>                              | 1. “Resguardar y hacer buen uso de los inmuebles del CERENAM. 2. Llevar un registro de ingreso y egreso de los pacientes en ausencia del nutriólogo. 3. Organizar a los pacientes y acompañantes para el aseo del centro y preparación de alimentos, esto último en coordinación con el nutriólogo. 4. Desarrollar y mantener proyectos productivos, mediante la ayuda de los acompañantes de los pacientes. 5. Capacitaren proyectos productivos a los acompañantes de los pacientes y a las mujeres embarazadas y organizarlos para realizar actividades de conservación de los proyectos. 6. Informar al nutriólogo de los avances de proyectos y los faltantes de insumos en el CERENAM. 7. Servir de traductor entre el paciente, acompañante y nutriólogo. 8. Registro de producción de los proyectos productivos”. | En las entrevistas realizadas se comprobó que el supervisor operativo efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad.  |
| <b>Coordinador Desarrollo Comunitario</b>                 | Están en el organigrama, pero no se especifican sus funciones en el Manual.   | En las entrevistas realizadas se identificó que esta persona únicamente supervisa que se lleven a cabo las acciones de la Actividad y aprueba los formatos de planeación y seguimiento.   |
| <b>Dirección de Rehabilitación (CREE, UBR, CRI, etc.)</b> | “El nutriólogo llevará a cabo la evaluación rápida del desarrollo y mediante el resultado obtenido se referirán los casos de retrasos graves del desarrollo psicomotor a la Dirección de Rehabilitación (CREE, UBR, CRI, etc.) de aquellos menores que en dicha evaluación salgan en rojo”.   | Cuando hay una unidad de la Dirección de Rehabilitación cerca, esto sucede como se menciona en la normatividad.   |
| <b>Unidades de Salud / Unidades Médicas</b>               | Refieren a los pacientes al CERENAM.  | Esta es la principal vía de acceso de la población a los servicios. Sin embargo, en los CERENAM más alejados, a veces no hay pacientes porque las unidades de salud no refieren pacientes o sus rutas no pasan por donde están los Centros. |

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

### 3. Descripción de los procesos

En este apartado se presenta la descripción y valoración de los procesos de la Actividad "C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM", con base en: 1) la revisión del marco normativo y programático de la Actividad, especialmente del "Manual del Programa Centros de Recuperación Nutricional y Albergue Materno" (Manual), elaborado por la Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario del DIF Estatal en 2016, 2) entrevistas semiestructuradas a los responsables del DIF estatal de la Actividad C0401, así como a los supervisores estatales de la misma, y 3) entrevistas semiestructuradas con nutriólogos responsables de dos CERENAM de la Actividad.

Para describir y valorar los procesos, se tomó como base el Modelo General de Procesos incluido en los términos de referencia de la evaluación, el cual considera 10 etapas: 1) Planeación Estratégica, programación y presupuestación, 2) Difusión del Programa, 3) Solicitud de apoyos, 4) Selección de beneficiarios, 5) Producción de bienes y/o servicios, 6) Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios, 7) Seguimiento y satisfacción de beneficiarios, 8) Seguimiento y monitoreo del desempeño, 9) Evaluación de resultados, y 10) Rendición de cuentas.<sup>27</sup> De manera general, la Actividad no cuenta con algún documento en el que se describan estas 10 etapas, pero en el marco normativo, particularmente en el Manual de la Actividad, sí se mencionan algunos elementos relacionados con cada uno, como se describirá a continuación.

**1. Planeación Estratégica, programación y presupuestación.** La normatividad específica de la Actividad no define tareas específicas para este proceso. Sin embargo, en los Lineamientos estatales para el ejercicio fiscal 2017 que regulan la planeación, programación y presupuestación,<sup>28</sup> se establece que todos los Programas Presupuestarios (Pp) deberán contar con una Matriz de Marco Lógico, la cual se elaborará siguiendo las etapas de la Metodología de Marco Lógico y usando los formatos de la Secretaría de Hacienda (SH). Dicha Matriz se deberá revisar y actualizar, por parte de los entes públicos responsables de los Pp, de conformidad con las Disposiciones emitidas por la SH.<sup>29</sup> Las Unidades Responsables (UR) de los Pp deberán actualizar anualmente, durante el mes de septiembre, los "objetivos, metas, beneficiarios e indicadores de desempeño", mediante el Sistema Hacendario PbR/SED de la SH, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas por la SH a su MIR y al POA, así como las recomendaciones de las evaluaciones realizadas al Pp en el marco del Programa Anual de Evaluación del Estado.<sup>30</sup> Durante el ejercicio del gasto, entre abril y agosto, las UR deben modificar la MML, el POA y la MIR para atender los comentarios que la SH emite a partir de un "Diagnóstico" de dichos instrumentos, el cual lleva a cabo entre enero y julio. Por último, el cierre del Sistema Hacendario para reprogramación de objetivos y metas es el 30 de agosto.

En cuanto a la normatividad específica de la Actividad sobre planeación, existe el "Manual del programa centros de recuperación nutricional y albergue materno", el cual se elaboró en 2016 y hasta el momento de

<sup>27</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social*, Chihuahua, Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PbR/SED, 2018, p.17.

<sup>28</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación de los Programas Operativos Anuales y Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2017*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.65, 13 de agosto de 2016.

<sup>29</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Disposiciones específicas para regular la revisión y actualización de la Matriz de Marco Lógico, del Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios, elementos esenciales en el proceso de programación y presupuestación de la Administración Pública Estatal para el ejercicio fiscal dos mil dieciséis*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.82, 14 de octubre de 2015.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p.6.

esta evaluación no se ha actualizado dicho Manual, aunque según los operadores del Componente, se está trabajando en su actualización. y no se tiene previsto hacerlo. Por otra parte, el presupuesto autorizado de la Actividad para el ejercicio fiscal 2017 fue de 4,930,000 pesos, el modificado 7,130,018 y el acumulado 6,914,601. La meta era brindar 309,581 servicios durante 2017 y se logró un avance de 93%, es decir, se otorgaron 287,636 servicios. Por último, se estimó atender a 9,102 personas y se logró un avance de 124%, pues se atendieron 11,318, de los cuales 8,439 fueron mujeres y 2,879 hombres.<sup>31</sup>

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la planeación, específicamente la elaboración de las metas se realiza con base en los datos históricos de atención en los Centros. Con base en el número de personas atendidas en cada mes del año anterior, se plantea la meta para cada Centro con un aumento pequeño en comparación con el año anterior. De igual manera, el presupuesto se integra con base en un aproximado de los gastos mensuales de cada Centro, incluyendo nóminas, alimentos perecederos, reparaciones, mantenimiento de los Centros, algunos gastos como la gasolina, artículo de cocina, entre otros. Estas aproximaciones en el establecimiento de metas y presupuesto, las realiza y envía por correo electrónico la Supervisora estatal de la Actividad, en formatos que les proporciona el área de planeación, y las verifica el Jefe del Departamento de Desarrollo Comunitario y la Directora de Alimentación y Desarrollo Comunitario.

En cuanto a la valoración del proceso, los servicios que entrega este Programa son los siguientes: 1. Valoración del estado nutricional de niños y niñas menores de 5 años, y mujeres embarazadas, en los CERENAM; 2. Alojamiento y alimentación a menores de 5 años con desnutrición leve o moderada para su recuperación nutricional, y para mujeres con 36 semanas o más de embarazo, que viven lejos de los CERENAM, y para el acompañante del menor o la mujer embarazada; 3. Servicios de estimulación temprana y rehabilitación a los menores de 5 años albergados; 4. Capacitación en temas de salud, orientación alimentaria y proyectos productivos a beneficiarios albergados y sus acompañantes; 5. Valoraciones nutriológicas en escuelas y albergues en el área de influencia del CERENAM; 6. Visitas domiciliarias a las diferentes comunidades de área de influencia del CERENAM; 7. Canalizar a los pacientes a la unidad médica para la valoración con el médico en citas programadas así como en casos de urgencia; 8. Solo al menor que termine su tratamiento se le otorgara apoyo en especie (semilla, paquete de pollo, etc.). Se considera que los servicios mencionados son necesarios y suficientes para el logro del objetivo de "Lograr la recuperación nutricional de los menores de 5 años que presenten algún grado de desnutrición aguda moderada, o aguda leve, (...) y proporcionar albergue a mujeres embarazadas a término para acercarlas a las Unidades Médicas para que reciban a atención adecuada".

**2. Difusión de la Actividad.** De acuerdo con el Manual del Programa, el nutriólogo "se encargará de difundir los servicios que brinda el CERENAM con el personal de salud y autoridades de la localidad, al cual está adscrito con la entrega de folletos que contenga información clara y concreta". Posteriormente, "el nutriólogo así como el personal de salud y autoridades se encargarán de difundir la información en las localidades cercanas al CERENAM por medio de pláticas y visitas domiciliarias". Estas dos menciones es lo único que señala el marco normativo de la Actividad sobre la difusión de los bienes y servicios.

Según las entrevistas realizadas, el Programa no cuenta con una estrategia de difusión específica del Programa, sino que la Secretaría de Salud es quien informa a las localidades sobre la existencia de los CERENAM y sus servicios. No se mencionó, como se establece en el Manual, la existencia de "folletos que contenga información clara y concreta", pero sí se dijo que los nutriólogos, mediante su presencia en las comunidades y visitas a algunos domicilios, difunden la existencia de los CERENAM y sus servicios. No se identificaron elementos que permitan verificar la pertinencia y el lenguaje utilizado en la difusión del Programa, como se solicita valorar en los TdR.

---

<sup>31</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, "Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2017. Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Desarrollo Social Sustentable", Chihuahua, 31 de diciembre de 2017, p.2.

**3. Solicitud de apoyos.** Según el Manual, los requisitos para que una persona pueda solicitar los apoyos son los siguientes: 1. “El paciente deberá ser referido por alguna Unidad de Salud con el documento correspondiente (referencia médica). 2. El paciente desnutrido y la mujer embarazada deberá llegar con un acompañante mayor de edad para los cuidados que requiera. 3. La Mujer Embarazada deberá acudir con el carnet perinatal. 4. El paciente y acompañante deberá llevar la siguiente documentación: identificación oficial, acta de nacimiento, número de afiliación a algún servicio médico, cartilla de vacunación. 5. Cambio de ropa para el paciente y acompañante. 6. Firmar acta de consentimiento informado y reglamento interno, en caso de que el paciente no pueda firmar por ser menor de edad entonces el acompañante o tutor firmara por él. 7. Cumplir con el perfil”.<sup>32</sup>

Adicionalmente, el Manual establece las restricciones siguientes para solicitar los apoyos: 1. “El paciente no cuente con una referencia médica de la Unidad de Salud. 2. El menor presente desnutrición crónica. 3. Menores que tengan alguna otra enfermedad, como infecciones respiratorias agudas (IRAS) enfermedades diarreicas agudas (EDAS), que provoquen alguna complicación y ponga en riesgo su salud y el tratamiento nutricional. 4. Mujeres embarazadas que tengan alguna complicación de muy alto riesgo obstétrico en su embarazo; hipertensión, diabetes gestacional, alto riesgo, preclamsia y eclamsia. 5. El usuario llegue sin acompañante o que este sea menor de edad. 6. Que el paciente se presente con más de un acompañante. 7. Sobrecupo en las instalaciones, en este caso se canalizará al CERENAM más cercano. 8. El paciente y/o acompañante lleguen en estado de ebriedad. 9. Lleven consigo armas blancas o de fuego. 10. El paciente o el acompañante estén renuentes a la atención, y por ende no quiera firmar el acta de consentimiento informado”.<sup>33</sup>

En la práctica, de acuerdo con las entrevistas, la mayoría de los pacientes son referidos por los Centros de Salud o por las Brigadas de la Secretaría de Salud, quienes en sus recorridos identifican personas que podrían ser atendidas en los CERENAM. En menor medida, el nutriólogo identifica a algunas personas directamente en las comunidades y logra convencerlas de acudir al Centro a atenderse e internarse, en caso de ser necesario. En estos últimos casos, las personas no cuentan con una referencia médica y, por lo tanto, no cumplen con el primer requisito establecido en el Manual. Sin embargo, los nutriólogos, apoyan a las personas para que obtengan dicha referencia, llevándolos directamente con el personal médico. De acuerdo con las entrevistas, no contar con referencia médica no ha sido una razón para negar el acceso a los servicios.

**4. Selección de beneficiarios.** Para seleccionar a los beneficiarios, la Actividad define dos perfiles de beneficiarios que deberán cumplir quienes solicitan los apoyos. En primer lugar, está el perfil de “Albergado”, con las características siguientes: 1. “Menor con desnutrición leve que viva en localidades lejanas al CERENAM. 2. Menor con desnutrición moderada. 3. Mujer embarazada con 36 semanas o más de gestación que viva en localidades lejanas al CERENAM. 4. Mujer embarazada con menos de 36 semanas de gestación que requiera tanto atención nutricional como auxiliares de diagnóstico de la unidad médica”. Segundo, está el perfil “Ambulatorio”, con las características siguientes: 1. “Menor con desnutrición leve que viva en la localidad donde se encuentre el CERENAM. 2. Menor que se encuentre en fase de recuperación. 3. Mujer embarazada que requiera atención nutricional que viva en la localidad”.

Cuando se acepta el ingreso de un solicitante, se realizan las actividades siguientes: “Se anexará al expediente clínico NOM-168-SSA1-1998 copia de todos los documentos que presenten los pacientes y el acompañante identificación oficial, póliza de seguro popular, cartilla de vacunación. El expediente clínico debe contener: Generales, Tipo nombre o domicilio del establecimiento y en su caso nombre de la institución a la que pertenece. En su caso la razón y denominación social del propietario o concesionario. Nombre, sexo, edad, y domicilio del usuario; y los demás que señalen las disposiciones sanitarias”.

<sup>32</sup> Desarrollo Integral de la Familia del Gobierno del Estado de Chihuahua (DIF Estatal), *Manual del Programa Centros de Recuperación Nutricional y Albergue Materno*, Chihuahua, s.f., p.8.

<sup>33</sup> *Ibid.*

Según las entrevistas realizadas, esta etapa se realiza conforme a lo descrito en los párrafos anteriores. Sin embargo, en algunos casos, los responsables de los Centros han tenido que aceptar menores con niveles de desnutrición severos, aunque implique un riesgo para los responsables, pues en algunas localidades los menores no tienen donde más acudir, además del CERENAM. Dejarlos sin la atención que brindan los Centros implicaría negarles su derecho a la salud y poner en riesgo su estado de salud. No obstante, no se puede determinar que esta práctica sea generalizada en todos los Centros, pues no está establecida en el Manual del Programa, al contrario, es un criterio de exclusión.

**5. Producción de bienes y/o servicios.** En los documentos entregados no se describe el procedimiento de producción y/o adquisición de bienes y/o servicios de la Actividad, ni las herramientas que se usan para ello. Sin embargo, sí se menciona que la Actividad deberá "capacitar a los nutriólogos, cada vez que asistan a la entrega de reportes mensual en temas de salud y alimentación, papelería correspondiente a CERENAM, proyectos productivos y programas del DIF Estatal". De igual manera, el nutriólogo deberá "Capacitar al auxiliar de proyectos en aspectos básicos de nutrición y salud para los niños con desnutrición y mujeres embarazadas". Se considera que esta actividad hace parte del procedimiento de producción de bienes y/o servicios, pues es algo que se realiza después de la selección de beneficiarios y antes de la distribución de dichos bienes y/o servicios.

En la práctica, de acuerdo con las entrevistas, los nutriólogos, que son los responsables de cada Centro, hacen la solicitud de insumos que requieren para poder brindar los servicios. Cada mes, los nutriólogos acuden a una reunión a la Ciudad de Chihuahua en la que deben entregar las solicitudes en unos formatos específicos. La responsable estatal del Programa hace ajustes a dichos formatos si es necesario, y se hace la solicitud global al área de compras. En este procedimiento, que no se encuentra estandarizado en el Manual, no hay cuellos de botella, según las entrevistas. Sí hubo retrasos en la entrega de algunos insumos por parte del área de compras, pero se debió a un cambio de personal en el área y el proceso normal de aprendizaje. Por otra parte, hay una coordinación con el área de alimentación para el suministro de las despensas que se utilizan en los Centros, lo que no está por escrito en el Manual. Por último, en cada sexenio se firma un convenio con los municipios para que éstos colaboren con algunos insumos como, por ejemplo, el pago de servicios público de los Centros y apoyos para realizar mantenimientos, aunque esto dependen de la voluntad y del acuerdo al que se llegue con cada municipio.

**6. Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.** Los servicios del Programa se entregan en los CERENAM, excepto las valoraciones nutriólogicas en escuelas y albergues en el área de influencia del CERENAM y las visitas domiciliarias a las diferentes comunidades de área de influencia del CERENAM. En el Manual se incluyen flujogramas que reflejan el procedimiento para otorgar los servicios, diferenciando los que están dirigidos a menores de 5 años y a mujeres embarazadas.

Los pasos para brindar la atención a los menores son los siguientes: 1. "Acude el menor al CERENAM con una referencia de la institución de salud, en caso de no contar con ella, el nutriólogo en compañía del paciente acudirá a la unidad de salud para la elaboración de la misma. 2. Si la referencia es por parte de la brigada deberá acudir a la Unidad de salud para su revaloración médica. 2.1 El (N) iniciara el proceso de la valoración nutriólogica del paciente: hoja de valoración, gráfica de indicadores, evaluación rápida de desarrollo psicomotor. 3. El (N) realiza el diagnostico 3.1 El (N) decidirá si el paciente requiere tratamiento nutriólogico como albergado. 3.2 Cuando no se alberga será por: 3.2.1 será paciente ambulatorio. 3.2.2 No requiere atención nutriólogica y se reprogramara cita en 6 meses. 3.2.3 El paciente decide no albergarse por renuencia a la atención y tendrá que firmar el formato de alta voluntaria. 4. El (N) integrara el expediente clínico del menor desnutrido albergado o ambulatorio: la referencia, hoja de valoración. 4.1 En el expediente clínico del menor desnutrido albergado se llenará y se requisitará el formato de acta

consentimiento informado. 4.2 El (N) llevará un registro independiente de la atención a población abierta. Nota: el acompañante firmará como responsable y se hará cargo de todo lo relacionado con el menor”.<sup>34</sup>

Los pasos para atender a las mujeres embarazadas son: 1. “Acude la mujer embarazada al CERENAM con una referencia de la institución de salud, en caso de no contar con ella, el nutriólogo en compañía del paciente acudirá a la unidad de salud para la elaboración de la misma. 2. Si la referencia es por parte de la brigada deberá acudir a la Unidad de salud para su revaloración médica. 3. El (N) en coordinación con el médico de la unidad de salud decidirá si la paciente cubre con el perfil para albergarse o se tratará como paciente ambulatorio. 3.1 Se alberga la mujer embarazada. 3.2 No se alberga por: 3.2.1 será paciente ambulatorio. La paciente decide no albergarse por renuencia a la atención y tendrá que firmar el formato de alta voluntaria. 4. Se abre expediente clínico. 5. El (N) realiza la valoración nutricional y tratamiento de a la mujer embarazada albergada y ambulatoria”.<sup>35</sup>

Por último, en el caso específico del servicio de estimulación temprana, los pasos son: 1. “Se elaborará el examen de desarrollo psicomotor dependiendo del resultado que arroje el examen se canalizará a alguna Unidad Especializada de Rehabilitación o se dará la estimulación temprana en el CERENAM. 2. En caso de que el resultado salga en amarillo o verde el nutriólogo se encargara de enseñar a los acompañantes los ejercicios de estimulación temprana que se muestran en el ANEXO 8. 3. Se reevaluará al menor por medio del examen de desarrollo psicomotor para ver los avances que se han tenido”.<sup>36</sup>

En la práctica, esta etapa se realiza conforme a lo descrito en los párrafos anteriores. Sin embargo, ningún actor entrevistado reconoció que se brindara un servicio de estimulación temprana, como se establece en el párrafo anterior. Según las entrevistas, una dificultad que enfrentan para tener este tipo de servicios “es que los pacientes no los volvemos a ver, están rotando todo el tiempo, es por eso que no podríamos darles ese servicio. Algunos de los nutriólogos tienen el conocimiento y si llegan a notar algo raro lo mencionan con el doctor de las brigadas o con el médico de la clínica, pero nosotros no damos esos talleres”.

Por otra parte, un cuello de botella que enfrentan algunos centros en esta etapa es, de acuerdo con una entrevista, “la cultura de las comunidades indígenas que nos toca atender, son muy renuentes a la atención, a que los ayudemos en estos casos, se batalla mucho con ellos”. Específicamente, las personas de dichas comunidades no buscan la atención en los Centros por distintas razones como, por ejemplo, el tiempo que tienen que dedicar a cuidar los animales o cultivos que tienen en sus viviendas o el cuidado de otros hijos que imposibilita que se queden en el Centro con alguno de sus hijos que esté desnutrido. También, en el caso de las mujeres embarazadas, los esposos son renuentes a que se queden en el Centro porque hay otros hombres y el médico es hombre, lo que les provoca desconfianza de que le pueda suceder algo a sus esposas.

**7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.** El Manual de la Actividad especifica actividades para dar seguimiento a cada uno de los tipos de beneficiarios que se atienden en los CERENAM, como se describe a continuación.

En el caso del menor albergado: 1.1 “se vigilará el consumo del tratamiento nutricional establecido 1.2 el (N) llevara a cabo la evaluación rápida del desarrollo y mediante el resultado obtenido se referirán los casos de retrasos graves del desarrollo psicomotor a la Dirección de Rehabilitación (CREE, UBR, CRI, etc.) de aquellos menores que en dicha evaluación salgan en rojo. Los que salgan en amarillo y verde serán atendidos por el nutriólogo en conjunto con el tutor del menor en las instalaciones del CERENAM cada vez que el menor lo requiera, ejercicios del ANEXO 8. 1.3 El (N) registrara diariamente en un formato las eventualidades del paciente. 1.4 Se acudirá a las citas médicas programadas y se registraran en su

<sup>34</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, p.19.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p.20.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p.27.

expediente. 1.5 Cuando el menor presente peso normal para la talla, se acudirá a la consulta médica para valoración de alta, si el médico no indica el egreso del paciente por algún diagnóstico diferente a la desnutrición, se debe de continuar con las indicaciones establecidas programando citas médicas. 1.6 Si el médico proporciona el alta del paciente y se archivará en el expediente clínico 1.7 El paciente podrá regresar a su localidad. NOTA este seguimiento se llevará a cabo diariamente durante la estancia del paciente en el CERENAM”.<sup>37</sup>

En el caso del menor ambulatorio: 2.1 “Se citará mensualmente al menor para evaluar su estado nutricional. 2.1.1 realizar diagnóstico ANEXO 4 2.2 Se elaborará una nota de evolución cronológica en un formato establecido y se anexará al expediente clínico. 2.2.1 Si el menor presenta un estado nutricional normal se le dará tratamiento nuevo y se reprogramará cita subsecuente para seguimiento mensual, proporcionándole complemento alimenticio. 2.2.1.1 si el paciente después de su cita mensual continúa en estado normal tendrá que permanecer por un periodo de 6 meses en el mismo para darse de alta. Si durante el periodo de control el paciente tiene una recaída se iniciará el tratamiento ambulatorio. 2.2.2 Si el menor continúa con desnutrición leve seguirá con el tratamiento ambulatorio. 2.2.3 Si el menor pasa de un estado de desnutrición leve a moderada tendrá que albergarse e iniciar un nuevo tratamiento”.<sup>38</sup>

En el caso de la mujer embarazada albergada: 3.1 “Se vigilará y registrará diariamente en un formato establecido las eventualidades de la paciente y se anexará al expediente clínico. 3.1.1 Si la paciente presenta algún dato de alarma o trabajo de parto se le acompañará a la Unidad de Salud para su atención, el médico indicará si es necesario que permanezca en la unidad o regresa al CERENAM. 3.1.2 Si la paciente no presenta ningún dato de alarma seguirá en tratamiento en CERENAM. 3.2 Si la paciente que presentó algún dato de alarma no fue referida a otra institución de segundo nivel y se quedó para su tratamiento en su unidad de salud, cuando se dé de alta regresará al CERENAM para su atención. 3.3 si la paciente ingresa a la Unidad de Salud por trabajo de parto, al egresar debe regresar al CERENAM para su vigilancia como puérpera. 3.3.1 se debe vigilar diariamente mediante preguntas directas el estado de salud de la puérpera y recién nacido y se registrará en un formato establecido y se anexará al expediente clínico. 3.4 se acudirá a la Unidad de Salud para la alta médica de la puérpera y su recién nacido. 3.4.1 si el médico no otorga el alta deberán regresar al CERENAM para seguir con su vigilancia. 3.4.2 si el médico otorga el alta de la puérpera, así como del recién nacido podrá regresar a su localidad. NOTA: En el caso de los CERENAM ubicados en localidades donde existan unidades de salud de segundo nivel de atención, las brigadas de salud refieren a mujeres embarazadas con menos de 36 semanas de gestación para ser acompañadas a realizarse exámenes auxiliares de diagnóstico y citas programadas hasta el momento del alta médica, mismas que se albergan en el CERENAM. NOTA: en caso dado de que la paciente decida irse sin previo aviso del CERENAM se llenará un formato establecido”.<sup>39</sup>

En el caso de la mujer embarazada ambulatoria o de control prenatal: 4.1 “El (N) citará mensualmente en coordinación con el médico a la mujer embarazada para su valoración médica y nutricional, en caso de no contar con Unidad Médica el (N) fijará las citas. 4.2 Se realizará diagnóstico nutricional ANEXO 4 4.2.1 se elaborará una nota de evolución en un formato establecido 4.2.2 se elaborará el tratamiento nutricional en un formato establecido. 4.2.3 Proporcionar complemento alimenticio. 4.2.4 se programa la siguiente cita. 4.3 Si la mujer embarazada pare, se dará de alta del programa. 4.4 Si por alguna razón la mujer embarazada decide darse de baja del programa o esta renuente a recibir la atención tendrá que informar al nutriólogo y firmar el documento de alta voluntaria”.<sup>40</sup>

Por último, para el alta del paciente, se describen las actividades siguientes: 1. “Menor albergado o ambulatorio El (N) presentará el expediente clínico y al menor atendido al médico, para su alta médica

<sup>37</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, p.23.

<sup>38</sup> *Ibid.*, pp.23-24.

<sup>39</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, p.24.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p.25.

correspondiente. NOTA: el menor dado de alta deberá seguir monitoreado durante 6 meses continuos para evitar recaídas. Por lo tanto, se le iniciará seguimiento como paciente ambulatorio. 2. Mujer embarazada y/o puérpera albergada: 2.1 La mujer albergada se dará de alta en el momento en que se canalice a la unidad de Salud para parir. 2.2 Si el medico considera necesario la mujer regresara al CERENAM para la vigilancia del puerperio y recién nacido. Así como diagnostico nutricional de la mujer. 2.2.1 La puérpera puede egresar de CERENAM a su localidad, cuando el médico lo indique junto con el recién nacido y su alta correspondiente. 3. Mujer embarazada ambulatoria o control prenatal. 3.1 se dará de alta en el momento que cumpla el motivo por el cual fue referida al CERENAM. (Estudios, laboratorios, valoración nutricional) y/o canalización a una unidad de salud más especializada”.<sup>41</sup>

Por último, no se identificaron mecanismos específicos a esta Actividad para medir la satisfacción de los beneficiarios de los CERENAM.

En la práctica, según las entrevistas realizadas, no se da un seguimiento como se especifica en los párrafos anteriores. Sin embargo, quien da el seguimiento son las Brigadas de la Secretaría de Salud, como se mencionó en una entrevista: “No, seguimiento como tal por parte de nosotros no existe, por parte de las brigadas sí existe; se les solicita el seguimiento con los menores o con las embarazadas”. En cuanto a la satisfacción de los beneficiarios, si bien no está incluido en el Manual de la Actividad, los supervisores estatales del Actividad sí aplican encuestas de evaluación del servicio, que tienen cinco preguntas dirigidas a pacientes que estén albergados en los Centros. Sin embargo, esta información no se sistematiza y no hay procedimientos para garantizar que las respuestas no estén inducidas por el personal del Actividad al plantearseles directamente ellos en persona y no alguien externo o por algún medio anónimo. Tampoco hay un procedimiento específico para asegurar el uso de dichas respuestas en la mejora de la Actividad.

**8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.** La Actividad cuenta con supervisores operativos que tienen las siguientes funciones, de acuerdo con el Manual: 1. “Supervisar al personal operativo del CERENAM. 2. supervisar la operación de los CERENAM. 3. supervisar el funcionamiento del CERENAM. 4. Supervisar la infraestructura del CERENAM. 5. Entrega de suplementos en los CERENAM. 6. Gestionar material para reparaciones. 7. Elaborar requisiciones de necesidades de infraestructura y mobiliario. 8. Coadyuvar en la entrega de despensas a los DIF Municipales. 9. Clasificación y distribución de las dotaciones de despensas que se envían a cada CERENAM. 10. Revisión de comprobación de precederos. 11. Colaboración en las capacitaciones a los nutriólogos”.<sup>42</sup>

Por otra parte, el nutriólogo de cada CERENAM “elaborará y entregará el informe del mes DIF-DAyDC-CDC-CERENAM-IM-01\_06- 17, comprobación de gastos DIF-DAyDC-CDC-CERENAM-LIP-01\_06-17 al Supervisor Administrativo del CERENAM en las oficinas del Departamento de Desarrollo Comunitario del DIF Estatal”. También llevará un registro de asistencia en el cual se anotará la entrada y salida de los Auxiliares de Proyectos y se entregará en las oficinas del DIF Estatal en el Departamento de Recursos Humanos”.<sup>43</sup>

En ambos procedimientos se da seguimiento a la gestión de la Actividad, pero no se menciona un monitoreo a los resultados del Programa. Sin embargo, existe un formato en el Manual que se denomina "Concentrado de beneficiarios" en el que hay un indicador que se considera de resultados: "Niños recuperados menores de 5 años". No obstante, no se identificó en el Manual quién llena y utiliza este formato y con qué periodicidad. Este indicador se considera relevante, claro, monitoreable y pertinente.

---

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*, p.11.

<sup>43</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, p.26.

No se identificaron los sistemas informáticos de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo de la Actividad ni las fuentes de información. Sin embargo, para el caso del seguimiento a la MIR y al POA, se realiza un seguimiento mensual por el Departamento de Seguimiento y Evaluación.

En la práctica, esta etapa se realiza conforme a lo descrito en los párrafos anteriores. Sin embargo, sí existe un sistema del DIF Estatal en el que se capturan los beneficiarios de la Actividad y los servicios que se les brindan en los Centros. Dicho sistema se actualiza con la información que integran los nutriólogos de manera mensual en los formatos mencionados en el Manual, después de una rectificación por parte de la responsable Estatal de la Actividad. En esta etapa, en las entrevistas se mencionó que el Padrón Único, que se introdujo recientemente tiene varias fallas que complican su uso, además de que se duplica el trabajo de seguimiento a beneficiarios porque la Actividad ya contaba con un formato y el del Padrón Único no está homologado con este formato. Adicionalmente, algunos Centros no tienen internet, lo que complica aún más el llenado del Padrón Único. Por último, uno de los problemas del Padrón es que no permite capturar varios servicios para un solo paciente, sino que cada servicio hay que capturarlo como si fuera para un paciente distinto.

**9. Evaluación de resultados.** En los documentos específicos de la Actividad y en las entrevistas realizadas no se identificó un procedimiento específico para la evaluación de resultados.

En cuanto a la valoración del proceso, (A) la proporción del gasto de la Actividad C0401 durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación con el Presupuesto Modificado se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para la Actividad:  $((6,914,601 / 7,130,018) * 100) = 96.9787$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a esta Actividad de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

B) El costo-efectividad de la Actividad C0401 se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

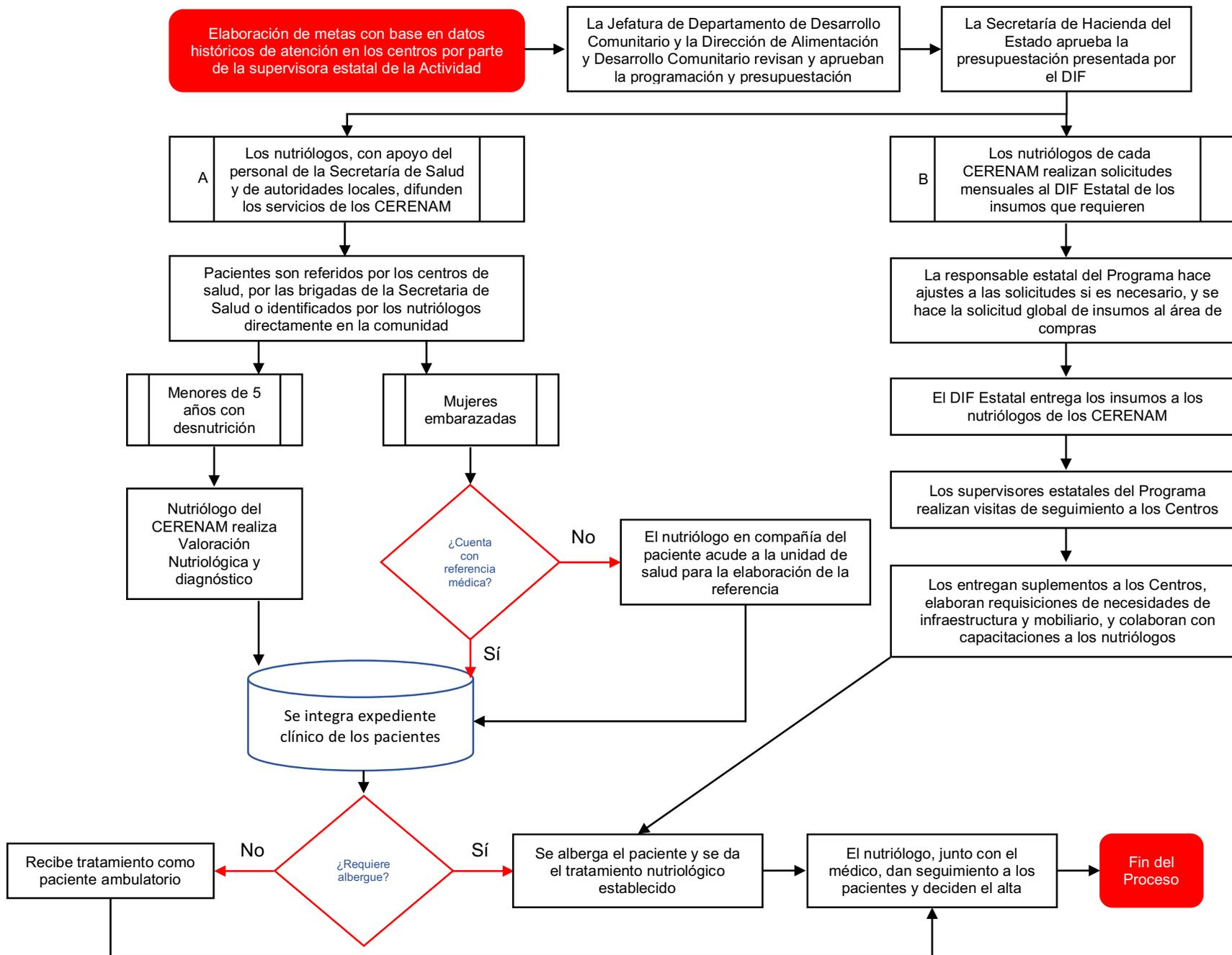
Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para el Actividad C0401:  $[7,130,018 / 9,102] / [6,914,601 / 11,318] = 1.2822$ . Por lo tanto, el costo-efectividad de la Actividad C0401 está en un rango "Aceptable" de acuerdo con las escalas establecidas en los TdR de la evaluación.

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-Efectividad Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|----------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                          | 1.265     | 1.51  | 2          |

**10. Rendición de cuentas.** En los documentos entregados y en las entrevistas realizadas no se identificó un procedimiento específico para la rendición de cuentas del Programa. En la página web del DIF Estatal hay una sección de Transparencia, pero esta redirige a las plataformas nacional y estatales, por lo que resulta complicado identificar la información específica del Programa que deben publicar conforme al artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.



#### 4. Diagrama de flujo



## 5. Grado de consolidación operativa

De acuerdo con los TDR de la Evaluación, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

**Cuadro 4. Grado de Consolidación Operativa de la Actividad**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios  |
|--|---------|--------------|----|----|--|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |  |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual de la Actividad en la que se regulan los procedimientos.  |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         |              | 0  |    | En las entrevistas realizadas, el personal desconoció el Manual y se mencionó que no se planea actualizarlo.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual, pero no están incluidos todos los identificados en las entrevistas. Dado que el personal desconoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.  |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.  |
| <b>Grado de consolidación operativa</b>  | 2.5     |              |    |    |  |

Del análisis realizado, con la información disponible, se puede concluir que la Actividad C0401 "Otorgamiento de servicios en los CERENAM", cuenta con respaldo documental y con procesos estandarizados normativamente. Los procesos están documentados, pero el personal desconoce la existencia del Manual. También se identificó la existencia de un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión de los Centros, pero no un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras al Programa.

Como resultado del análisis de gabinete y de campo realizado, se estima que la operación la Actividad C0401 "Otorgamiento de servicios en los CERENAM", tiene un nivel de consolidación operativa de 2.5 puntos sobre una escala de 5 puntos, obtenido como la suma de la valoración de la consolidación operativa de cada criterio de valoración que se presentó en el cuadro. Esto implica que, hay oportunidades de avanzar en el nivel de consolidación operativa, especialmente en socializar los procesos estandarizados del Programa con el personal operativo y en el desarrollo de un sistema informático de la gestión que permita instrumentar mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

#### 6. Atributos de los procesos

| Atributo           | Descripción   |
|--------------------|---|
| <b>Eficacia</b>    | <p><b>¿El proceso cumple con sus metas?</b><br/>           Sí. En 2017, la meta era brindar 309,581 servicios y se logró un avance de 93%, es decir, se otorgaron 287,636 servicios. Aunque no se identificaron parámetros de semaforización para determinar si este nivel de cumplimiento es aceptable, se considerado un nivel adecuado porque es normal no tener un cumplimiento de 100%, pues por lo general hay elementos difíciles de prever al definir las metas al comienzo del ejercicio fiscal, que provocan que su cumplimiento sea menor o mayor al previsto, aunque dentro de rangos determinados al momento de definir las metas (parámetros de semaforización). Se estimó atender a 9,102 personas y se logró un avance de 124%, pues se atendieron 11,318, de los cuales 8,439 fueron mujeres y 2,879 hombres. En este caso sí es necesario revisar lo que sucedió al definir la meta, pues se pasó la meta por 24 puntos porcentuales, lo que se considera alto, al ser un cuarto de la meta esperada adicional.</p> |
| <b>Oportunidad</b> | <p><b>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</b><br/>           En la normatividad no se definen periodos de tiempo más específicos, además de las metas anuales. Por lo tanto, como se mencionó en la respuesta a la pregunta anterior, el proceso cumple con los resultados y contribuye a los objetivos del Programa.</p>  |
| <b>Suficiencia</b> | <p><b>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?</b><br/>           Sí, el proceso 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.</p>   |
| <b>Pertinencia</b> | <p><b>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</b><br/>           Sí, como se detalló en el apartado de descripción de procesos, las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a la prestación de servicios en los CERENAM.</p>  |

## C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios

**Tema I. Descripción del Programa****1. Tabla resumen del Programa****Tabla 11. Descripción del Programa**

| TEMA                 | VARIABLE   | DATOS   |
|----------------------|--|---|
| DATOS GENERALES      | Clave del Programa                                       | 1123600   |
|                      | Nombre del Programa                                      | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Programa proyectos productivos agropecuarios  |
|                      | Definición del Programa                                  | Apoyar a las familias con algún grado de vulnerabilidad en la implementación de Proyectos Productivos Agropecuarios (PPA), aprovechando los recursos que existen en la comunidad, para que sean autosuficientes en la producción de alimentos, gestionando e integrando apoyos económicos, materiales y humanos, proporcionando capacitación y supervisión. |
|                      | Siglas en caso de aplicar                                | PPA   |
|                      | Año en que inició su operación                           | 2013  |
|                      | Nombre del área responsable de la operación del Programa | Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario  |
| OBJETIVOS            | Principal Normatividad                                   | Manual del Programa Proyectos Productivos Agropecuarios   |
| COBERTURA GEOGRÁFICA | Municipios en los que opera el programa                  | El Programa tiene cobertura en los 67 municipios del Estado.  |
| FOCALIZACIÓN         | Unidad territorial del programa                          | El Programa opera mediante los DIF municipales, quienes proponen a los beneficiarios que cumplan con el perfil.   |

**2. Principales Actores que intervienen en el Programa****Tabla 12. Actores que intervienen en el Programa**

| Actor  | Funciones establecidas en la normatividad   | Congruencia entre funciones realizadas y normatividad   |
|--|---|---|
| DIF Estatal - Responsable del Programa Estatal (RPE)<br><br>Responsable del área Proyectos Productivos Agropecuarios, del DIF Estatal (RA) | 1. Será quien capacite y asesore al responsable operativo municipal (ROM) por lo menos 1 vez al año en la implementación y seguimiento del gallinero. 2. Supervisará en campo los gallineros como mínimo 2 veces al año. 3. Será quien decida la cancelación y reubicación de los gallineros. 4. Integrará un expediente de cada familia beneficiada por el programa. El responsable del área Proyectos | En las entrevistas realizadas se comprobó que el Responsable del Programa Estatal efectivamente realiza las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, por la sobrecarga de trabajo, en algunas ocasiones no puede realizar todas las supervisiones en campo de todos los proyectos. |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Productivos Agropecuarios, del DIF Estatal (RA) promocionará el PPA a los DIF Municipales dentro de su municipio. También es responsable de la Capacitación al Responsable Operativo Municipal (ROM).  |  |
| <b>DIF Municipal - Responsable Operativo Municipal (ROM)</b> | 1. Los gastos generados por el ROM de traslado, viáticos, nomina serán cubiertos por el DIF Municipal. 2. Será quien envíe la documentación requerida para la implementación del PPA al DIF Estatal cada vez que se le requiera. 3. Será responsable de bienes entregados por el DIF Estatal, hasta que sean entregados al RF. 4. Los gastos de traslados de equipo, materiales, insumos y pies de cría serán cubiertos por el DIF Municipal. 5. Realizará el estudio socioeconómico DC-PP-GE-03_01-16 y encuesta de viabilidad técnica DC-PP-GE-04_01-16 en el domicilio del solicitante. 6. Deberá integrar y conservar copia del expediente de cada familia beneficiada por el programa. 7. La capacitación que imparta el ROM al RF será en 2 etapas: · Armado del PPA · Conservación del material y animales entregados 8. Salvaguardar los bienes del PPA durante el proceso de cancelación y reubicación del PPA, hasta que sea reubicada en otra familia. 9. Dará seguimiento con el formato de funcionamiento según el PPA, DC-PP-SE-01_01-16/1 Gallinero Familiar (GAF), DC-PP-SE-01_01-16/2 Granja porcina (GAP) y DC-PPSE-01_01-16/3 Conejero familiar (COP) por 2 años, siendo la primera visita al mes de que el RF reciba el PPA, luego se hará una supervisión bimensual apegada al calendario del IDM del año en curso. | En las entrevistas realizadas se comprobó que los ROM efectivamente cumplieran con las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, dadas las restricciones que se tuvo para realizar el trabajo de campo, no es posible determinar que todos los ROM efectivamente cumplan con dichas funciones. |
| <b>Autoridades locales</b>                                   | El ROM avisara a las familias beneficiadas a través de la autoridad local por escrito DC-PP-GE-01_01-13 para dar aviso de la capacitación firmando el RF de enterado.  | En el trabajo de campo no se pudo determinar si este actor realiza esta función como se establece en el Manual.  |
| <b>Supervisores del DIF Estatal</b>                          | No se especifican funciones en el Manual del Programa.   | No se puede determinar la congruencia dado que las funciones no se especifican en la normatividad.   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Dirección administrativa y Encargada de compras</b> | Son responsables del proceso de adquisición de insumos. | En las entrevistas realizadas se comprobó que esta Dirección efectivamente cumple con llevar a cabo el proceso de adquisición de insumos. |
|--|---|---|

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

### 3. Descripción y análisis de los procesos

En este apartado se presenta la descripción y valoración de los procesos de la Actividad “C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios”, con base en: 1) la revisión del marco normativo y programático de la Actividad, especialmente del “Manual del Programa Proyectos Productivos Agropecuarios” (Manual), elaborado por la Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario del DIF Estatal en 2016, y 2) entrevistas semiestructuradas a los responsables del DIF estatal de la Actividad C0402, así como a los supervisores estatales de la misma.

Para describir y valorar los procesos, se tomó como base el Modelo General de Procesos incluido en los términos de referencia de la evaluación, el cual considera 10 etapas: 1) Planeación Estratégica, programación y presupuestación, 2) Difusión del Programa, 3) Solicitud de apoyos, 4) Selección de beneficiarios, 5) Producción de bienes y/o servicios, 6) Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios, 7) Seguimiento y satisfacción de beneficiarios, 8) Seguimiento y monitoreo del desempeño, 9) Evaluación de resultados, y 10) Rendición de cuentas.<sup>44</sup> De manera general, la Actividad no cuenta con algún documento en el que se describan estas 10 etapas, pero en el marco normativo, particularmente en el Manual de la Actividad, sí se mencionan algunos elementos relacionados con cada uno, como se describirá a continuación.

**1. Planeación Estratégica, programación y presupuestación.** La normatividad específica de la Actividad no define actividades específicas para este proceso. Sin embargo, en los Lineamientos estatales para el ejercicio fiscal 2017 que regulan la planeación, programación y presupuestación,<sup>45</sup> se establece que todos los Programas Presupuestarios (Pp) deberán contar con una Matriz de Marco Lógico, la cual se elaborará siguiendo las etapas de la Metodología de Marco Lógico y usando los formatos de la Secretaría de Hacienda (SH). Dicha Matriz se deberá revisar y actualizar, por parte de los entes públicos responsables de los Pp, de conformidad con las Disposiciones emitidas por la SH.<sup>46</sup> Las Unidades Responsables (UR) de los Pp deberán actualizar anualmente, durante el mes de septiembre, los “objetivos, metas, beneficiarios e indicadores de desempeño”, mediante el Sistema Hacendario PbR/SED de la SH, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas por la SH a su MIR y al POA, así como las recomendaciones de las evaluaciones realizadas al Pp en el marco del Programa Anual de Evaluación del Estado.<sup>47</sup> Durante el ejercicio del gasto, entre abril y agosto, las UR deben modificar la MML, el POA y la MIR para atender los comentarios que la SH emite a partir de un “Diagnóstico” de dichos instrumentos, el cual lleva a cabo entre enero y julio. Por último, el cierre del Sistema Hacendario para reprogramación de objetivos y metas es el

<sup>44</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social*, Chihuahua, Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PbR/SED, 2018, p.17.

<sup>45</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación de los Programas Operativos Anuales y Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2017*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.65, 13 de agosto de 2016.

<sup>46</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Disposiciones específicas para regular la revisión y actualización de la Matriz de Marco Lógico, del Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios, elementos esenciales en el proceso de programación y presupuestación de la Administración Pública Estatal para el ejercicio fiscal dos mil dieciséis*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.82, 14 de octubre de 2015.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p.6.

30 de agosto, aunque se constató con los operadores, que estas modificaciones se llevan a cabo los primeros cinco días del mes.

En cuanto a la normatividad específica de la Actividad sobre planeación, existe el " Manual del Programa Proyectos Productivos Agropecuarios", el cual se elaboró en 2016, y hasta el momento de esta evaluación no se ha actualizado dicho Manual, aunque según el personal operativo, se está trabajando en su actualización. Por otra parte, en los documentos entregados no se explican los procedimientos para definir la presupuestación del Programa. Únicamente se menciona que "El RA elaborará un presupuesto total de los PPA DC-PP-RE-01\_01-16 y lo envía a la Coordinadora de Desarrollo Comunitario, para su autorización quien lo entrega a la secretaria (SC)".<sup>48</sup> El presupuesto autorizado de la Actividad para el ejercicio fiscal 2017 fue de 4,584,277 pesos, el modificado 11,622,782 y el acumulado 11,220,957. La meta era brindar, en la primera vertiente del Programa, 410 proyectos productivos durante 2017, valor que se reprogramó en 642 durante el ejercicio fiscal, y se logró un avance de 102% (con el universo de la meta reprogramada), es decir, se otorgaron 656 proyectos. En la segunda vertiente, se habían programado inicialmente 123 proyectos y se logró un avance de 89%, es decir, se entregaron 109 proyectos. Por último, en la primera vertiente se estimó atender a 1,640 personas, valor que se reprogramó en 2,579, y se logró un avance de 95%, pues se atendieron 2,447, de los cuales 1,214 fueron mujeres y 1,233 hombres. En la segunda vertiente, se planeó atender a 492 beneficiarios y se logró un avance de 80% atendiendo a 396 personas, de los cuales 252 mujeres y 144 hombres.<sup>49</sup>

En la práctica, según las entrevistas realizadas, en agosto o septiembre del ejercicio fiscal anterior, se debe presentar la propuesta de presupuesto de la Actividad, la cual es inercial, es decir, se determina con base en el mismo monto del año en curso, pues no existen capacidades para incrementar el número de proyectos. En cuanto a la programación, al inicio de cada ejercicio fiscal, el Jefe del Departamento de Desarrollo Comunitario determina el número de proyectos que el DIF Estatal le va a entregar a cada DIF municipal con base en dos fuentes de información: 1) el Índice de Desempeño Municipal que aplica el DIF Estatal a cada DIF municipal, y 2) información sobre marginación y rezago del CONAPO y del CONEVAL. Si un municipio tiene un bajo Índice de Desempeño, pero presenta un grado de marginación mayor a otros municipios con mejor Índice de Desempeño, se le asignan más proyectos productivos. Esta propuesta de asignación se hace en diciembre del año fiscal anterior y la debe aprobar la Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario en el mismo mes, para que en enero el Jefe de Departamento le pueda comunicar a los DIF municipales cuántos proyectos tendrán para distribuir y puedan empezar su proceso de selección de beneficiarios. También, el Jefe de Departamento les presenta un cronograma para la implementación de la Actividad.

En cuanto a la valoración del proceso, los servicios que entrega este Programa son los siguientes: 1) Materiales, equipo, insumos y pies de cría para implementación de los siguientes proyectos productivos agropecuarios: Gallinero Familiar, Conejero Familiar, Porcina Familiar, y 2) Capacitaciones y asesorías cada una de las unidades productivas; capacitación en armado del PPA, y capacitación en Cría de Animales de Traspatio. Se considera que existe una asociación lógica entre estos bienes y servicios y el objetivo de la Actividad que es "Implementar proyectos productivos agropecuarios (PPA) en comunidades rurales o urbanas de alta y muy alta marginación para la producción de huevo y carne para el autoconsumo así como intercambio, de excedentes de producción por productos básicos".

**2. Difusión de la Actividad.** De acuerdo con el Manual del Programa, se realizan las siguientes actividades de difusión: "1. El responsable del área Proyectos Productivos Agropecuarios, del DIF Estatal (RA) promocionará el PPA a los DIF Municipales dentro de su municipio. 2. La Presidenta del DIF Municipal

<sup>48</sup> Desarrollo Integral de la Familia del Gobierno del Estado de Chihuahua (DIF Estatal), *Manual del Programa Proyectos Productivos Agropecuarios*, Chihuahua, s.f., p.12.

<sup>49</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, "Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2017. Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Desarrollo Social Sustentable", Chihuahua, 31 de diciembre de 2017, p.2.

enviará oficio DC-PP-DI-01\_01-16 de solicitud del programa mencionando el nombre del representante operativo Municipal ROM. 3. El Responsable del área Proyectos Productivos Agropecuarios, del DIF Estatal por oficio designará el número de PPA asignados al municipio solicitante”. En el flujograma se detallan un poco más los pasos siguientes: “1) El RA promocionará la GAF a los DIF Municipales que se encuentren en localidades de alta y muy alta marginación (anexo 1), 2) El RA dará a conocer a la presidenta y director de los DIF Municipales el programa GAF con una exposición apoyado de diapositivas (anexo 4), 3) La residente del DIF Municipal enviará oficio DC-PP-DI-01\_01-13, solicitando el programa mencionando al ROM, 4) El Área de Jurídico del DIF Estatal elaborará un convenio de colaboración DC-PP-DI-02\_01-13 con el DIF Municipal, 5) El DIF Estatal envía convenio de colaboración DC-PP-DI-02\_01-13 al DIF Municipal, para firma quien se encargará de enviarlo nuevamente al DIF Estatal, y 6) El DIF Estatal envía copia del convenio de colaboración DC-PP-DI-02\_01-13 debidamente firmado”. No se prevén, por lo tanto, actividades de difusión directa a los beneficiarios finales del Programa por parte del DIF Estatal.

En la práctica, según las entrevistas realizadas, el DIF Estatal no difunde la Actividad directamente con los beneficiarios finales, sino que su contacto es con los DIF municipales, como se describe en el párrafo anterior. También se mencionó que no se realiza una difusión amplia porque se incrementarían mucho las solicitudes, saturando la Actividad y no hay recursos suficientes para atender más solicitudes. No se identificaron elementos que permitan verificar la pertinencia y el lenguaje utilizado en la difusión, como se solicita valorar en los TdR.

**3. Solicitud de apoyos.** En el Manual no se describen actividades específicas para que la población potencial pueda solicitar los apoyos en los DIF municipales ni en el Estatal. Sin embargo, sí se especifican los requisitos para que una persona pueda ser beneficiaria: “1. Cumplir con el perfil. 2. Nombrar un representante de familia (RF) que deberá ser mayor de edad. 3. Contar con un traspatio propio o prestado de una dimensión mínima de 12 mts<sup>2</sup>. 4. El traspatio deberá tener disponibilidad de agua durante todo el año, mínimo 50 litros diarios (se verificará en campo con el test de vialidad DC-PP-GE-04\_01-16). 5. Obtener una calificación de viabilidad igual o mayor a 7, calculada en el estudio socioeconómico DC-PP-GE-03\_01-16 y el diagnóstico para viabilidad de PPA DC-PP-GE04\_01-16. 6. Presentar solicitud de apoyo DC-PP-GE-02\_01-16 debidamente llenado y requisitada. 7. Copia de los siguientes documentos: Identificación oficial de todos los miembros que son mayores de edad. CURP de todos los miembros. Comprobante de domicilio reciente (agua, luz). Copia de inscripción a algún servicio médico de todos los miembros. No se apoyará a las familias que: 1. No compruebe la tenencia o préstamo del domicilio. 2. Solicitudes provenientes de funcionarios públicos o parientes directos de los mismos. 3. Haber sido beneficiado anteriormente por el DIF Estatal con programas afines. 4. Ya cuenten con una granja de traspatio”.<sup>50</sup>

En la práctica, según las entrevistas realizadas, no existen vías institucionalizadas para que las personas puedan realizar las solicitudes directamente al DIF, sino que son los DIF municipales los encargados de seleccionar a los beneficiarios con base en el perfil descrito en el párrafo anterior. En algunos casos, las personas acuden directamente a solicitar apoyos al DIF municipal y éstos, dependiendo de la solicitud que hagan las personas, de la disponibilidad de proyectos y del cumplimiento del perfil, los incorporan a la Actividad.

**4. Selección de beneficiarios.** Como ya se mencionó, en el Manual no se describe el procedimiento mediante el cual los DIF municipales difunden la información y la población potencial solicita los apoyos. Sin embargo, sí se describen las actividades para integrar y validar la lista de beneficiarios, una vez recibidas las solicitudes: “1. El ROM iniciará el proceso de validación, para lo cual concerta una cita con la familia solicitante, con el propósito de realizar el estudio socioeconómico DC-PP-GE-03\_01-16 y el test de viabilidad técnica DC-PP-GE-04\_01-16 en su domicilio. 2. El ROM envía por paquetería la solicitud de

<sup>50</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, Manual PPA, p.5.

apoyo del PPA DC-PP-GE-02\_01-16, el Estudio socioeconómico DC-PP-GE-03\_01-16 y el test de viabilidad técnica DC-PP-GE-04\_01-16 en original al RA, quien captura la información para obtener una calificación de viabilidad. 3. El RA envía oficio, vía fax o correo electrónico a la presidenta del DIF Municipal con copia al ROM, los resultados de las solicitudes enviadas. 4. El ROM recabará los documentos de las familias viables detalladas en el oficio para integrar el expediente técnico: a. Identificación oficial de todos los miembros. b. CURP de todos los miembros. c. Comprobante de tenencia de terreno. d. Copia de inscripción algún servicio médico de todos los miembros. 5. El ROM enviará al RA por paquetería, correo electrónico, fax los documentos originales recabados de las familias para integrar expediente técnico".<sup>51</sup> Por lo tanto, el responsable estatal de la Actividad es quien recibe de los DIF municipales y revisa la documentación de los posibles beneficiarios, con base en los criterios establecidos en los "Requisitos" y en el "perfil del beneficiario": "1) Familias que "habiten en comunidades rurales y urbanas de alta y muy alto grado de marginación, 2) Sean familias en situación de vulnerabilidad, 3) Entre ellos sean familiares directos, y 4) Deberá contar mínimo con 4 integrantes y máximo 8".<sup>52</sup> No se especifica en el Manual si la información recabada mediante este procedimiento se debe sistematizar ni se detalla si es la información que sirve para integrar el padrón de beneficiarios, del cual no hay ninguna mención en el Manual. Tampoco se identificó una descripción de los procedimientos para validar, actualizar y depurar el padrón de beneficiarios.

En la práctica, según las entrevistas realizadas, este procedimiento funciona como se describe en el párrafo anterior, es decir, es el DIF municipal quien se encarga de seleccionar a los beneficiarios que recibirán proyectos productivos, integran la documentación requerida y se la envían al DIF Estatal, quien valida que los beneficiarios cumplan con el perfil establecido en el Manual. Los municipios deben enviar la información en los dos primeros meses del año y la validación por parte de los supervisores de la Actividad del DIF Estatal se hace en campo entre marzo, abril y mayo, con base en un formato de encuesta de validación. Cuando en esta validación determinan que la propuesta de beneficiario no cumple con el perfil, se excluye de la lista. Con los beneficiarios finales el Jefe de Departamento de Desarrollo Comunitario integra un padrón en un documento de Excel, el cual envía al área de planeación para que lo suban al Padrón Único de Beneficiarios del DIF (SIDIF) y a Transparencia para publicarlo en la página de internet. Esta entrega al área de planeación se hace una vez que se hayan entregado todos los proyectos de la Actividad en el año. Según las entrevistas, este procedimiento se podría simplificar porque "son muchos informes a mucha gente", entre los cuales se citaron los informes del Gobernador, el de Transparencia, los mensuales de planeación, a Sedesol, informes a los tres órdenes de gobierno.

**5. Producción de bienes y/o servicios.** En el Manual se describen las actividades siguientes para la adquisición y distribución de bienes de la Actividad: "1. El RA elaborará un presupuesto total de los PPA DC-PP-RE-01\_01-16 y lo envía a la Coordinadora de Desarrollo Comunitario, para su autorización quien lo entrega a la secretaria (SC). 2. La SC elabora la requisición DC-PP-RE-02\_01-16 en el sistema SIA (financiero adquisiciones por internet del DIF Estatal). 3. La requisición DC-PP-RE-02\_01-16 impresa y electrónica se turna a la Dirección Administrativa (DA) para su revisión, checando principalmente 2 aspectos: cantidades y fondos del programa. 4. La DA autoriza vía sistema, firma físicamente la requisición DC-PP-RE-02\_01-13 y la turna a la encargada de compras (EC). 5. La EC manda cotizar con 3 proveedores y una vez que le envían la información se entablan los precios, se escoge proveedor y se genera la orden de compra DC-PP-RE-03\_01-16. 6. La EC remite la orden de compra DC-PP-RE-03\_01-16 a la DA para su autorización. 7. La DA regresa al departamento de compras, la orden de compra DC-PP-RE-03\_01-16 autorizada y la EC se la envía al proveedor correspondiente. 8. La EC da aviso de manera telefónica al RPE de que ya se encuentra la mercancía en el DIF Estatal y manda copia de facturas de los bienes al RPE para integración en el expediente. 9. El RPE recibe los bienes y firma factura de conformidad. 10. El RPE informa vía telefónica al ROM que pase a recoger los bienes al lugar que le

<sup>51</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, Manual PPA, p.11.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p.5.

indiquen. 11. El ROM se presenta en el almacén del DIF Estatal para recoger los bienes de los PPA quien firmará de recibido los bienes DC-PP-RE-04\_01-16. 12. El ROM se llevará los bienes de los PPA para entregarlos al RF. 13. El ROM deberá enviar por correo electrónico, fax o Paquetería copia del recibo DC-PP-RE04\_01-16".<sup>53</sup>

Por otra parte, también se menciona que en la Actividad se deberán capacitar a los Responsables Operativos Municipales, mediante el siguiente proceso: "1. El Responsable de Área del DIF Estatal (RA) envía oficio vía fax o correo electrónico de la convocatoria a la capacitación del ROM, DC-PP-CA-01\_01-16 donde se definirá la fecha, hora y lugar de capacitación. 2. El RA confirmará vía telefónica o por medio electrónico la asistencia del ROM a la capacitación. 3. El 1er día se hará el registro de participantes tomando lista de asistencia DC-PP-CA-02\_01-16 y se entregará al ROM el manual del programa. a. El RA dará a conocer que es el programa de la PPA apoyándose en una presentación en diapositivas. b. El RA formará grupos de trabajo con las (los) ROM para desarrollar como harían la presentación en la comunidad. c. El RA explicará cómo se llevará el plan de actividades DC-PP-CA-03\_01-16 para la implementación del PPA. d. Las (los) ROM expondrán lo aprendido en este 1er día, realizando el RA retroalimentación de manera verbal de los trabajos expuestos. 4. El responsable del programa estatal (RPE) iniciará capacitación teórica en manejo de animales, apoyándose en diapositivas. a. El RPE formará grupos de trabajo con las (los) ROM para desarrollar como harían su capacitación en la comunidad. 5. Las (los) ROM expondrán su trabajo en la capacitación de Cría y manejo de animales de traspatio, realizando el RPE retroalimentación de manera verbal de los trabajos expuestos. 6. El 2do día el RPE iniciará capacitación en el armado de la PPA. 7. El RPE forma grupos de trabajo con las (los) ROM para realizar capacitación práctica en el armado de los componentes del PPA".<sup>54</sup> Se considera que esta actividad hace parte del procedimiento de producción de bienes y/o servicios, pues es algo que se realiza después de la selección de beneficiarios y antes de la distribución de dichos bienes y/o servicios.

En la práctica, según las entrevistas realizadas, tanto el proceso de adquisición de insumos como el de capacitación se realizan como se describe en los párrafos anteriores. Sin embargo, quien realiza la requisición es el Jefe de Departamento de Desarrollo Comunitario y la envía al área de compras al inicio de año cuando ya saben la cantidad de proyectos que van a distribuir a los DIF municipales. En este procedimiento, hay retrasos por parte del área de compras que se deben a una sobrecarga de trabajo del área de compras, según las entrevistas realizadas. Esto ha provocado retrasos en la programación de acciones de la Actividad y en la entrega final al beneficiario.

**6. Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.** La distribución de los bienes y servicios de la Actividad se da mediante los siguientes pasos: "1. Serán entregados en especie. 2. Serán entregados de la siguiente forma: a. El DIF Estatal hará una primera entrega de materiales, alimento y medicamento del PPA y en un periodo de dos a 3 semanas se entregarán los pies de cría. 3. El pie de cría e insumos se entregarán al momento en que: o Se encuentren en el almacén del DIF Estatal. o La familia beneficiada haya sido capacitada. 4. Deberán utilizarse únicamente para la implementación del PPA 5. Serán reubicados, cuando el RF no utilice el material o bien no haya cuidado de los animales. 6. Deberán estar resguardados en el domicilio registrado para la operación. 7. Por los bienes recibidos el RF firmará un recibo donde se detalle todo lo que se entrega. 8. El armado de los PPA deberá estar construido en un plazo no mayor a 15 días a partir de la entrega de los materiales. 9. Los pies de cría serán repuestos por el RF en un periodo no mayor a 2 años, pudiendo reponerse comprando o reproduciendo de forma natural".<sup>55</sup>

Por otra parte, las capacitaciones a las familias para que puedan aprovechar los bienes entregados por la Actividad se otorgan como sigue: "1. El ROM avisará a las familias beneficiadas a través de la autoridad local (comisario ejidal, comisario de policía, presidente seccional, gobernador indígena) por escrito DC-PP-

<sup>53</sup> *Ibid.*, p.12.

<sup>54</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, Manual PPA, p.10.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p.6.

GE01\_01-16 para que de aviso de la fecha, hora y lugar de la capacitación, firmando de enterado el RF. 2. El ROM prepara el material que utilizará en la capacitación: a. Hojas de rota folio b. Computadora portátil y proyector (en caso de contar con ello) c. Manual de las capacitaciones del PPA 3. El ROM tomará lista de asistencia DC-PP-CA-02\_01-16 y dará una bienvenida a las familias beneficiadas. 4. El ROM iniciará con la primera capacitación teórica “Armado del PPA” 5. El ROM formará grupos de trabajo con las familias beneficiadas para realizar la capacitación practica del “Armado del PPA” con una duración de 1 sesión de 1 hora. 6. Las familias beneficiadas firmarán de recibido los bienes DC-PP-RE-04\_01-16 y comprometiéndose a armar la GAF en un periodo de 15 días. 7. El ROM enviará por paquetería, vía mail o fax al RPE los formatos recibo de entrega DCPPE-RE-04\_01-16 firmada por los beneficiarios. 8. El ROM verificará con visita domiciliaria, en el plazo convenido en el formato de recibo de bienes DC-PP-RE-04\_01-16 si la familia construyó el PPA y tomará evidencias fotográficas. 9. El ROM avisará a las familias beneficiadas a través de la autoridad local por escrito DCPPE-GE-01\_01-16 para que de aviso de la fecha, hora y lugar de la segunda capacitación, firmando de enterado el RF. 10. En la segunda capacitación, que será 15 días antes de la llegada del pie de cría, el ROM preparará el material que utilizará en la capacitación: a. Hojas de rota folio b. Computadora portátil y proyector (en caso de contar con ello) c. Manual de capacitación de Cría y majeo de animales de traspatio. 11. El ROM tomará lista de asistencia en el formato DC-PP-CA-02\_01-16 a las familias beneficiadas de la 2da capacitación. 12. El ROM iniciará la capacitación “Cría y manejo de animales de traspatio” con una duración de 2 horas. 13. El ROM enviará por paquetería, fax o vía mail al RPE la lista de asistencia DC-PP-CA-02\_01-16 14. El RPE informa vía telefónica al ROM la programación para la entrega de los pies de cría e insumos a las familias beneficiadas de su municipio”.<sup>56</sup>

En la práctica, según las entrevistas realizadas, tanto el proceso de distribución de insumos como el de capacitación se realizan como se describe en los párrafos anteriores. En el primer procedimiento, hubo retrasos en 2017 porque no hubo un almacén asegurado para almacenar los materiales y no se contaba con el personal suficiente para recibir, acomodar y empaquetar los materiales que se iban a entregar. Tampoco se contó con personal suficiente para la entrega de los materiales a los municipios, por lo que tuvieron que solicitar apoyo de dos personas de otra Actividad del DIF. La entrega se hace directamente a los beneficiarios con el apoyo del DIF municipal, es decir, no se le entrega al DIF municipal porque por la experiencia, cuando se hacía esto en años anteriores, con frecuencia los materiales no llegaban a los beneficiarios finales.

**7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.** El Manual del Programa especifica que el seguimiento a los beneficiarios se da por parte del DIF municipal y del Estatal, de la siguiente manera:

“Seguimiento del ROM. 1. El ROM al mes de hacer la entrega de los pies de cría e insumos realizará una visita al domicilio del RF para verificar el funcionamiento del PPA utilizando del formato encuesta de funcionamiento del PPA DC-PP-SE-01\_01-16/1, DC-PP-SE-01\_01-16/2, DC-PP-SE01\_01-16/3 y tomando fotografías como evidencia. 2. El ROM verificará el funcionamiento del PPA y cotejará con el recibo de entrega DC-PPRE-04\_01-16 los bienes con los que cuenta el RF a la fecha. a. En caso de que existiera alguna irregularidad, el ROM retirará el PPA levantando Acta de Cancelación DC-PP-SE-03\_01-16 de lo que se le retira al RF. b. El ROM salvaguardará los bienes, pies de cría, e insumos para posteriormente esperar notificación del RPE de la comunidad donde se reubicaran los bienes. 3. El ROM enviará físicamente a las instalaciones del DIF Estatal la verificación del funcionamiento de la GIS. 4. Repetirá nuevamente el seguimiento cada 2 meses por un periodo de 2 años.

Seguimiento del RPE. 1. El RA solicitará al ROM envíe físicamente o correo electrónico, bimestralmente el formato de funcionamiento del PPA, DC-PP-SE-01\_01-16/1, DC-PP-SE-01\_01-16/2, DCPPE-SE-01\_01-16/3. 2. El RPE verificará que la información enviada esté correcta cotejándola con las evidencias que mandó el

<sup>56</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, Manual PPA, p.12.

ROM con anterioridad. a. En caso de encontrar alguna incongruencia el RPE en coordinación con el ROM verificará en el domicilio del RF la problemática existente. b. El RPE elaborará un informe más detallado de la situación. c. El RPE enviará el informe al ROM para que este le dé seguimiento. 3. El RPE sin previo aviso supervisará a las familias beneficiadas de la PPA, para verificar que la información enviada por el ROM anexada en el expediente, sea verídica, utilizando la cedula de supervisión DC-PP-SE-01\_01-16/1, DC-PP-SE-01\_01-16/2, DC-PP-SE-01\_01-16/3. . a. Si el RF no hiciera lo indicado se procede a retirar el PPA. b. El ROM retirara el PPA levantando acta cancelación DC-PP-SE-03\_01-16 de lo que se le retira al RF quien deberá firmar el acta. c. El ROM salvaguarda los bienes del PPA hasta que el RA reubique los bienes con otra familia solicitante. d. Para la reubicación del PPA, el ROM iniciara con los pasos como si fuera un nuevo proyecto”.<sup>57</sup>

Se especifica que se cancelará el PPA cuando las familias incurran en: “1. Mal uso de los bienes del PPA (venta o intercambio). 2. Que cambie de domicilios sin previo aviso y/o deje abandonados los bienes en la localidad. 3. No atienda adecuadamente el PPA. (No alimente correctamente a los animales ej.). De reubicación del PPA 1. Se reubicarán con familias de la misma localidad que cumplan con el perfil. 2. Se autorizará cuando el ROM entregue toda la documentación correspondiente de la familia beneficiada. 3. El DIF Estatal será quien autorice la reubicación”.<sup>58</sup>

En cuanto al mecanismo de quejas y denuncias, se menciona lo siguiente: “1. Cualquier persona podrá interponer una queja cuando considere que se le excluye, discrimine, maltrata y se incumple con el compromiso. 2. Podrá manifestar su inconformidad por escrito en las oficinas del DIF Municipal Correspondiente o en las oficinas de la Coordinación de Desarrollo Comunitario del DIF Estatal. 3. La queja o inconformidad deberá contener como mínimo los siguientes datos (...)”.<sup>59</sup>

Por último, no se identificaron mecanismos específicos a esta Actividad para medir la satisfacción de los beneficiarios.

En la práctica, según las entrevistas realizadas, el proceso de seguimiento a beneficiarios se realiza como se describe en los párrafos anteriores. Sin embargo, en 2017 no se pudieron llevar a cabo todas las verificaciones por parte del DIF Estatal que se requerían por insuficiencia de personal que pudiera acudir a los domicilios de los beneficiarios, por lo que el procedimiento recayó en su mayoría en las acciones de verificación que hacen los DIF municipales, en las cuales tienen que enviar cada dos meses una supervisión de la familia a la que se le entregó el proyecto productivo, con base en un formato establecido en el Manual y en el cual deben anexar evidencia fotográfica. No se mencionó algún mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios.

**8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.** En los documentos entregados no se identificaron procedimientos específicos para el seguimiento del desempeño de la Actividad, ni sistemas informáticos de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo del Programa ni las fuentes de información. Sin embargo, para el caso del seguimiento a la MIR y al POA, se realiza un seguimiento mensual por el Departamento de Seguimiento y Evaluación

En la práctica, según las entrevistas realizadas, el Jefe de Departamento de Desarrollo Comunitario debe entregar reportes mensuales al área de planeación sobre los avances de la Actividad. Adicionalmente, se deben entregar múltiples informes a distintos actores, lo que provoca en algunas ocasiones sobrecarga de trabajo para reportar lo que hacen en la Actividad. Por mencionar algunos: informe del gobernador, el informe de transparencia, los mensuales de planeación, a Sedesol, informe federal, a directores. No existe

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, p.13.

<sup>58</sup> DIF Estatal, *op. cit.*, Manual PPA, p.7.

<sup>59</sup> *Ibid.*, p.7.

un sistema único en el que se capture la información y de ahí se puedan sacar automáticamente los informes para cada tipo de actor que los solicita.

**9. Evaluación de resultados.** En los documentos específicos de la Actividad no se identificó un procedimiento específico para la evaluación de resultados.

En la práctica, según las entrevistas realizadas, en los formatos de verificación que usan los DIF municipales y el DIF Estatal, en los casos en los que puede acudir, se analizan parte de los resultados de la Actividad, en particular sobre la permanencia y producción que están teniendo los proyectos productivos para autoconsumo de las familias o para venta. Sin embargo, esta información, como ya se mencionó, no es oportuna porque llegan con mucho tiempo de retraso, no hay suficiente personal para validar la información enviada por los DIF municipales. Tampoco se sistematiza dicha información para analizar los resultados globales de la Actividad.

En cuanto a la valoración, (A) la proporción del gasto de la Actividad C0402 durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación al Presupuesto Modificado se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para la Actividad C0402:  $((11,220,957 / 11,622,782) * 100) = 96.5428$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a esta Actividad de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

B) El costo-efectividad de la Actividad C0402 se identifica por medio de la siguiente fórmula:

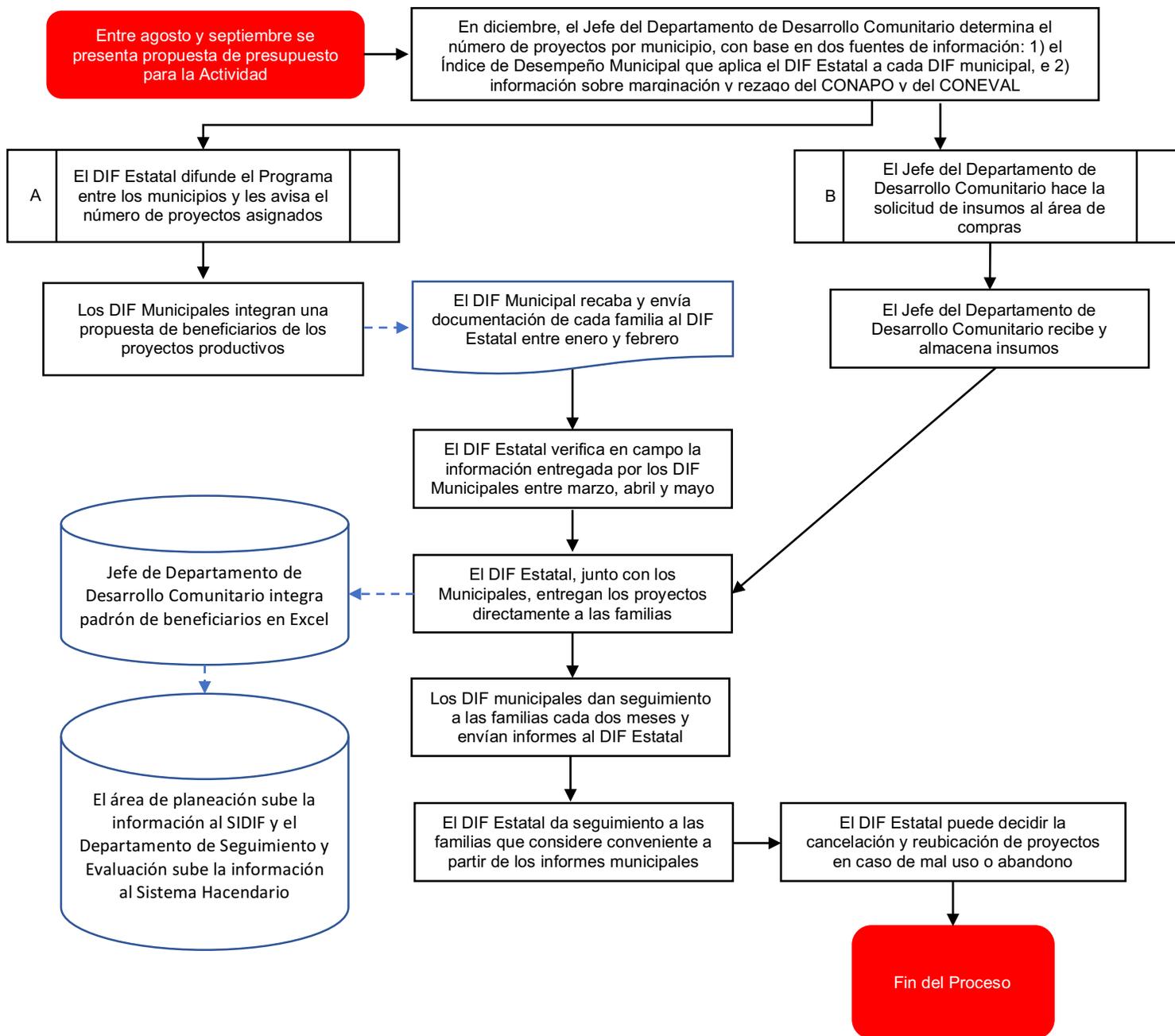
$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para la Actividad C0402:  $[11,622,782 / 2,579] / [11,220,957 / 2,447] = 0.9828$ . Por lo tanto, el costo-efectividad de la Actividad C0402 está en un rango "Deseable" de acuerdo con las escalas establecidas en los términos de referencia del Programa.

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-Efectividad Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|----------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                          | 1.265     | 1.51  | 2          |

**10. Rendición de cuentas.** Ni en los documentos entregados ni en las entrevistas se identificó un procedimiento específico para la rendición de cuentas del Programa. En la página web del DIF Estatal hay una sección de Transparencia, pero esta redirige a las plataformas nacional y estatales, por lo que resulta complicado identificar la información específica del Programa que deben publicar conforme al artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.

#### 4. Diagrama de flujo



## 5. Grado de consolidación operativa

De acuerdo con los TDR de la Evaluación, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

**Cuadro 4. Grado de Consolidación Operativa de la Actividad**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios   |
|--|---------|--------------|----|----|---|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual de la Actividad en la que se regulan los procedimientos.   |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         | 0.5          |    |    | En las entrevistas realizadas, no todo el personal conocía el Manual.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual, pero no están incluidos todos los identificados en las entrevistas. Dado que no todo el personal conoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.   |
| <b>Grado de consolidación operativa</b>  | 3       |              |    |    |   |

Del análisis realizado, con la información disponible, se puede concluir que la Actividad “C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios”, cuenta con respaldo documental y con procesos estandarizados normativamente. Los procesos están documentados, pero no todo el personal conoce la existencia del Manual. También se identificó la existencia de un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión de la Actividad, pero no un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras al Programa.

Como resultado del análisis de gabinete y de campo realizado, se estima que la operación la Actividad “C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios”, tiene un nivel de consolidación operativa de 3

puntos sobre una escala de 5 puntos, obtenido como la suma de la valoración de la consolidación operativa de cada criterio de valoración que se presentó en el cuadro. Esto implica que, hay oportunidades de avanzar en el nivel de consolidación operativa, especialmente en socializar los procesos estandarizados del Programa con el personal operativo y en el desarrollo de un mecanismo que permita instrumentar una implementación sistemática de mejoras.

### Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

#### 6. Atributos de los procesos

| Atributo           | Descripción   |
|--------------------|---|
| <b>Eficacia</b>    | <p><b>¿El proceso cumple con sus metas?</b><br/>           Parcialmente. En 2017, la meta era brindar, en la primera vertiente del Programa, 410 proyectos productivos durante 2017, valor que se reprogramó en 642 durante el ejercicio fiscal, y se logró un avance de 102% (con el universo de la meta reprogramada), es decir, se otorgaron 656 proyectos. En la segunda vertiente, se habían programado inicialmente 123 proyectos y se logró un avance de 89%, es decir, se entregaron 109 proyectos. En la primera vertiente se estimó atender a 1,640 personas, valor que se reprogramó en 2,579, y se logró un avance de 95%, pues se atendieron 2,447, de los cuales 1,214 fueron mujeres y 1,233 hombres. En la segunda vertiente, se planeó atender a 492 beneficiarios y se logró un avance de 80% atendiendo a 396 personas, de los cuales 252 mujeres y 144 hombres. Por lo tanto, las metas se cumplieron parcialmente.</p> |
| <b>Oportunidad</b> | <p><b>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</b><br/>           En la normatividad no se definen periodos de tiempo más específicos, además de las metas anuales. Por lo tanto, como se mencionó en la respuesta a la pregunta anterior, el proceso cumple parcialmente con los resultados y contribuye a los objetivos del Programa.</p>   |
| <b>Suficiencia</b> | <p><b>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?</b><br/>           Parcialmente. En la primera vertiente se pasó la meta en dos puntos porcentuales, lo que se considera adecuado. Sin embargo, en la segunda vertiente hubo un avance de 89% en términos de proyectos y 80% en términos de personas. Aunque no se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitan determinar si este nivel de cumplimiento es aceptable, se considera que es muy bajo, por lo que no produce resultados de forma completa.</p>   |
| <b>Pertinencia</b> | <p><b>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</b><br/>           Sí, como se detalló en el apartado de descripción de procesos, las actividades que realizan todos los actores están encaminadas entregar los proyectos productivos y promover su permanencia y productividad, aunque la supervisión es escasa por parte del DIF estatal por la insuficiencia de personal.</p>   |

*C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo***Tema I. Descripción del Programa****1. Tabla resumen del Programa****Tabla 13. Descripción del Programa**

| <b>TEMA</b>                 | <b>VARIABLE</b>  | <b>DATOS</b>   |
|-----------------------------|--|--|
| <b>DATOS GENERALES</b>      | Clave del Programa   | 1123600  |
|                             | Nombre del Programa  | Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Comunidad diferente  |
|                             | Definición del Programa  | Impulsor de procesos de organización y participación social activa, para el desarrollo de la población en situación de vulnerabilidad, exclusión, y que habitan en alta y muy alta marginación |
|                             | Siglas en caso de aplicar  | No aplica  |
|                             | Año en que inició su operación   | 2004   |
|                             | Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa; | Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF)  |
|                             | Nombre del área responsable de la operación del Programa                       | Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario   |
| <b>OBJETIVOS</b>            | Principal Normatividad   | ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Comunitario Comunidad DIFerente, para el ejercicio fiscal 2017.<br>Manual del Programa Comunidad Diferente.    |
| <b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b> | Municipios en los que opera el programa  | 67 municipios del estado de Chihuahua  |
| <b>FOCALIZACIÓN</b>         | Unidad territorial del programa  | Localidades de Alta y muy alta marginación   |

## 2. Principales Actores que intervienen en el Programa

**Tabla 14. Actores que intervienen en el Programa**

| Actor              | Funciones establecidas en la normatividad   | Congruencia entre funciones realizadas y normatividad   |
|--------------------|---|---|
| Promotor municipal | 1. Elaborar al inicio de cada nueva administración el directorio de secretarías a nivel municipal. CD-DC-ESE 08_01-13.<br>2. Realizar en conjunto con el grupo de desarrollo el auto diagnóstico comunitario:<br>o Plan de trabajo del promotor DC-CD-EDP-01_01-13<br>o Convocatoria de reunión DC-CD-EDP-02_01-13<br>o Manual operativo DC-CD-EDP-03_01-13<br>o Historia de la comunidad DC-CD-EDP-04_01-13<br>o Calendario estacional DC-CD-EDP-05_01-13<br>o Estrategia de vida DC-CD-EDP-06_01-13<br>o Reloj de rutina diaria DC-CD-EDP-07_01-13<br>o Matriz de necesidades DC-CD-EDP-08_01-13<br>o Análisis de necesidades DC-CD-EDP-09_01-13<br>o Plan comunitario DC-CD-EDP-10_01-13 | En las entrevistas realizadas se comprobó que los promotores municipales realizarán las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, dadas las limitaciones que se tuvo para realizar el trabajo de campo, no se puede determinar que esto sea así en todos los municipios. Adicionalmente, como se describe más adelante, de acuerdo con el trabajo de campo, el cumplimiento de estas funciones varía según el interés y compromiso que tengan los promotores municipales con la Actividad, los cuales son muy heterogéneos. |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
|                      | <p>o Acta de integración del grupo de desarrollo DC-CD-EDP-11_01-13</p> <p>3. Levantar los censos de población DC-CD-IN-06_01-13 a cada familia en las comunidades de inicio.</p> <p>4. Establecer alianzas con las diferentes secretarías del municipio para gestionar los apoyos y recursos de la comunidad.</p> <p>5. Establecer coordinaciones con dependencias de los 3 órdenes de gobierno y Organismos no gubernamentales (ONG'S), basadas en las necesidades de los planes comunitarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recibir capacitación cuando así lo determine el DIF Estatal.</li> <li>· Informar trimestralmente a DIF Estatal sobre el avance y desempeño del programa.</li> <li>· Elaborar un plan trabajo en la etapa de inicio DC-CD-EDP-01_01-13.</li> <li>· Cumplir en tiempo y forma el plan de trabajo DC-CD-EDP-01_01-13 por cada comunidad iniciada.</li> <li>· Elaborar los formatos pre diagnóstico DC-CD-IN-04_01-13 y registro de comité formados DC-CD-IN-05_01-13, solicitando el apoyo de representantes de la autoridad local (comisario de policía, comisario ejidal), maestros, personal de salud y líderes de la comunidad.</li> <li>· Archivar copia del expediente de la comunidad iniciada.</li> <li>· El promotor municipal podrá establecer los tiempos para el desarrollo de los ejercicios del diagnóstico participativo, no siendo mayor de una duración de 5 días.</li> </ul> |  |
| Promotor comunitario | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar al grupo de desarrollo en las reuniones y acciones comunitarias.</li> <li>2. Gestionar los apoyos en coordinación con el promotor municipal.</li> <li>3. Ser parte del grupo de desarrollo.</li> </ol>  | En las entrevistas realizadas se comprobó que los promotores comunitarios realizarán las funciones establecidas en la normatividad.  |
| Grupo de desarrollo  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podrá darse de baja un integrante del grupo de desarrollo por motivos personales, muerte, enfermedad, radicar fuera de la comunidad.</li> <li>2. Podrá darse de alta a un integrante en cualquier momento que lo solicite, debiendo tomar la capacitación de planeación participativa.</li> <li>3. La toma de decisiones será por consenso.</li> <li>4. Se reunirán cada mes para revisar, evaluar, monitorear su plan comunitario y los acuerdos tomados se asentarán en una bitácora.</li> <li>5. Deberá llevar una bitácora donde se asienten los acuerdos tomados en cada reunión.</li> </ol>   | En las entrevistas realizadas se comprobó que los promotores municipales realizarán las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, dadas las limitaciones que se tuvo para realizar el trabajo de campo, no se puede determinar que esto sea así en todos los municipios. Adicionalmente, la realización de estas funciones depende del interés de los integrantes de los Grupos de Desarrollo en la Actividad. |

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| DIF Estatal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Actualizar anualmente las Reglas de Operación y las enviara al DIF Municipal.</li> <li>· Capacitará a los promotores municipales al menos 1 vez al año entregando manual operativo para su aplicación en las comunidades donde opere el programa comunidad DIFerente.</li> <li>· Elaborar convenios de colaboración con los DIF Municipales cada cambio de administración.</li> <li>· Realizara seguimiento y evaluación a los grupos de desarrollo cada 3 meses.</li> <li>· Realizar seguimiento y capacitación a los proyectos impulsados de acuerdo a los ejes de atención.</li> </ul>  | <p>En las entrevistas realizadas se comprobó que el DIF Estatal realizara las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, dado que las ROP con federales, el DIF Estatal no es quien las actualiza cada año. Lo que sí podría hacer es actualizar el Manual con base en las ROP, lo que no se hace actualmente. Adicionalmente, por las restricciones que enfrenta el personal del DIF Estatal, no siempre se pueden realizar las acciones de seguimiento a los GD cada tres meses, dado que son más de 50 GD.</p>     |
| DIF Municipal | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nombrará las comunidades a trabajar en su municipio utilizando el formato DCCD-IN 01-B_01-13.</li> <li>· Sera quien provea de material didáctico necesario, medio de trasporte a promotor municipal.</li> <li>· Supervisar al promotor municipal en las actividades de la comunidad donde opere el programa.</li> <li>· Gestionar en conjunto con el promotor municipal los apoyos o recursos planteados en el plan comunitario.</li> <li>· Supervisar la implementación del programa en las comunidades de su municipio mensualmente.</li> <li>· Validar el plan de trabajo del promotor(a) municipal y la información que se envíe cada trimestre al DIF Estatal.</li> </ul> | <p>En las entrevistas realizadas se comprobó que los DIF municipales realizaran las funciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, dadas las limitaciones que se tuvo para realizar el trabajo de campo, no se puede determinar que esto sea así en todos los municipios. Adicionalmente, como se describe más adelante, de acuerdo con el trabajo de campo, el cumplimiento de estas funciones varía según el interés y compromiso que tengan los DIF municipales con la Actividad, los cuales son muy heterogéneos.</p> |

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

### 3. Descripción y análisis de los procesos

En este apartado se presenta la descripción de los procesos de la Actividad “C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo”, con base en: 1) la revisión del marco normativo y programático de la Actividad, especialmente del “Manual del Programa Comunidad Diferente” (Manual), elaborado por la Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario del DIF Estatal en 2016, y las Reglas de Operación y 2) entrevistas semiestructuradas a los responsables del DIF estatal de la Actividad C0403.

Para describir los procesos, se tomó como base el Modelo General de Procesos incluido en los términos de referencia de la evaluación, el cual considera 10 etapas: 1) Planeación Estratégica, programación y presupuestación, 2) Difusión del Programa, 3) Solicitud de apoyos, 4) Selección de beneficiarios, 5) Producción de bienes y/o servicios, 6) Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios, 7) Seguimiento y satisfacción de beneficiarios, 8) Seguimiento y monitoreo del desempeño, 9) Evaluación de resultados, y

10) Rendición de cuentas.<sup>60</sup> De manera general, la Actividad no cuenta con algún documento en el que se describan estas 10 etapas, pero en el marco normativo, particularmente en las Reglas de Operación federales<sup>61</sup> en el Manual de la Actividad, sí se mencionan algunos elementos relacionados con cada uno, como se describirá a continuación.

**1. Planeación Estratégica, programación y presupuestación.** En los Lineamientos estatales para el ejercicio fiscal 2017 que regulan la planeación, programación y presupuestación,<sup>62</sup> se establece que todos los Programas Presupuestarios (Pp) deberán contar con una Matriz de Marco Lógico, la cual se elaborará siguiendo las etapas de la Metodología de Marco Lógico y usando los formatos de la Secretaría de Hacienda (SH). Dicha Matriz se deberá revisar y actualizar, por parte de los entes públicos responsables de los Pp, de conformidad con las Disposiciones emitidas por la SH.<sup>63</sup> Las Unidades Responsables (UR) de los Pp deberán actualizar anualmente, durante el mes de septiembre, los “objetivos, metas, beneficiarios e indicadores de desempeño”, mediante el Sistema Hacendario PbR/SED de la SH, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas por la SH a su MIR y al POA, así como las recomendaciones de las evaluaciones realizadas al Pp en el marco del Programa Anual de Evaluación del Estado.<sup>64</sup> Durante el ejercicio del gasto, entre abril y agosto, las UR deben modificar la MML, el POA y la MIR para atender los comentarios que la SH emite a partir de un “Diagnóstico” de dichos instrumentos, el cual lleva a cabo entre enero y julio. Por último, el cierre del Sistema Hacendario para reprogramación de objetivos y metas es el 30 de agosto, aunque se constató con los operadores, que estas modificaciones se llevan a cabo los primeros cinco días del mes.

En cuanto a la normatividad específica de la Actividad sobre planeación, en las Reglas de Operación federales se establece que el los DIF estatales tiene que elaborar y entregar un Proyecto Anual de Trabajo (PAT) a más tardar el 13 de enero de 2017 al DIF nacional. Dicho Programa se debe integrar con base en los Programas de Trabajo Comunitarios que elaboran, como su nombre lo indica, las comunidades en las que hay un Grupo de Desarrollo. Dicho PAT pasa por un proceso de revisión por distintas áreas dentro del DIF nacional y si cumple con los requerimientos, se aprueba y se notifica el dictamen a los DIF estatales. Si se quisiera modificar el PAT durante el año, los cambios tendrían que ser aprobados por un procedimiento establecido en las ROP por el DIF nacional, que puede activarse a más tardar en octubre. Una vez aprobado el PAT, se firma un Convenio de Coordinación entre ambas partes.

Como ya se mencionó, para integrar el PAT, los DIF estatales deben partir de los Programas de Trabajo Comunitarios. El procedimiento para que cada comunidad integre dicho Programa se denomina “Modelo de comunidad diferente” y es, a grandes rasgos, el siguiente. Primero, el equipo del DIF estatal, junto con el DIF municipal elaboran un Diagnóstico Exploratorio de la comunidad, convocan a una asamblea comunitaria, presentan el Programa y solicitan la formación de un grupo de desarrollo. La comunidad lo conforma, establece las reglas a seguir para los integrantes, realiza un diagnóstico participativo, con base en un taller de planeación participativa facilitado por el DIF, a partir del cual integran el Programa de Trabajo Comunitario. Posteriormente, la comunidad conforma comisiones de trabajo, se diseñan los

<sup>60</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social*, Chihuahua, Unidad Técnica de Evaluación, Coordinación PbR/SED, 2018, p.17.

<sup>61</sup> Secretaría de Salud, *ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Comunitario Comunidad Diferente, para el ejercicio fiscal 2017*, Diario Oficial de la Federación, 28 de diciembre de 2016.

<sup>62</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación de los Programas Operativos Anuales y Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2017*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.65, 13 de agosto de 2016.

<sup>63</sup> Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, *Disposiciones específicas para regular la revisión y actualización de la Matriz de Marco Lógico, del Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios, elementos esenciales en el proceso de programación y presupuestación de la Administración Pública Estatal para el ejercicio fiscal dos mil dieciséis*, Chihuahua, Anexo al Periódico Oficial No.82, 14 de octubre de 2015.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p.6.

Proyectos Comunitarios y se ponen en marcha. El DIF, junto con la comunidad, sistematiza y conserva la información producida. Finalmente, el DIF estatal, junto con el municipal, planea las capacitaciones y/o insumos para fortalecer los proyectos diseñados, y da seguimiento al diagnóstico, al programa y a los proyectos.<sup>65</sup>

La Actividad también cuenta con el "Manual del Programa Comunidad Diferente", el cual se elaboró en 2016, y hasta el momento de esta evaluación no se ha actualizado dicho Manual, aunque según el personal operativo, se está trabajando en su actualización. En dicho Manual se establece que el DIF estatal deberá actualizar anualmente las Reglas de Operación para enviárselas a los DIF municipales. También deberá elaborar convenios de colaboración con los DIF municipales cada trienio. Los promotores municipales tienen que elaborar un plan de trabajo con las acciones que desarrollarán en el marco del Programa.<sup>66</sup>

Por otra parte, en los documentos entregados no se explican los procedimientos para definir la presupuestación del Programa. El presupuesto autorizado de la Actividad para el ejercicio fiscal 2017 fue de 4,363,222 pesos, el modificado 6,053,617 y el acumulado 4,663,515. La meta era brindar 76 apoyos durante 2017 y se logró un avance de 113%, es decir, se otorgaron 86 proyectos. 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.<sup>67</sup>

En la práctica, según la entrevista realizada, los procedimientos se realizan conforme a lo que establecen las ROP federales y el Manual. Es de particular importancia el procedimiento para integrar el Proyecto Anual de Trabajo, el cual se realiza conforme al Anexo 3 de las ROP federales y en el que, entre otros elementos, se debe incluir un diagnóstico breve de los problemas y necesidades sociales de las comunidades en el Estado, a partir del cual deben plantear los objetivos, actividades y metas de la Actividad. En dicho PAT quedan incluidas las capacitaciones que se impartirán y los insumos que se entregarán a los Grupos de Desarrollo durante el ejercicio fiscal. Este procedimiento lo realiza la persona que está en el cargo de Personal Especializado responsable de la Actividad durante el mes de diciembre, con el apoyo del personal que está bajo su mando, que son entre dos y tres personas.

El producto es el PAT, el principal insumo son los Programas de Trabajo Comunitarios que integran los GD, no se usan sistemas de información para la elaboración del PAT, ni existe coordinación con otras áreas o instancias. Este proceso es pertinente y tiene una importancia estratégica porque el PAT determina las actividades que se van a realizar durante todo el año y se usa efectivamente para dar seguimiento a su implementación.

En cuanto a la valoración de este procedimiento, los TdR solicitan analizar la asociación lógica entre los bienes y servicios y el propósito. En este caso, los bienes y servicios que entrega la Actividad son: 1) las capacitaciones a los Grupos de Desarrollo (GD), 2) los insumos para el desarrollo de proyectos de los GD que se han constituido en las comunidades, y 3) el acompañamiento en la constitución de nuevos GD. En las ROP federales se establecen los temas de las primeras y la lista de insumos autorizados a entregar con los recursos de la Actividad. El objetivo de la Actividad es, según el Manual, "Impulsar procesos de organización comunitaria y participación social que generen capacidades autogestoras, así como instrumentar proyectos comunitarios que cubran las necesidades prioritarias de la población de polígonos de pobreza en zonas urbanas y de las localidades rurales con altos y muy altos grados de marginación, a través de la integración de grupos de desarrollo comunitario, con base en un proceso formativo-educativo". Por lo tanto, se considera que existe una asociación lógica entre los bienes y servicios y este objetivo.

<sup>65</sup> Secretaría de Salud, *Op. Cit.*, p.16.

<sup>66</sup> Desarrollo Integral de la Familia del Gobierno del Estado de Chihuahua (DIF Estatal), *Manual del Programa Comunidad Diferente*, Chihuahua, s.f., pp. 4-5.

<sup>67</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, "Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2017. Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Desarrollo Social Sustentable", Chihuahua, 31 de diciembre de 2017, p.2.

**2. Difusión de la Actividad.** En las ROP federales se establece que se dará una difusión amplia del Programa a nivel nacional “y deberán promoverse acciones similares por parte de las autoridades locales”. Sin embargo, no se especifica con qué medios e instrumentos específicos se hará esta difusión, más allá de la publicación de las ROP en el portal de transparencia del DIF nacional.<sup>68</sup> En el Manual tampoco se especifican medios e instrumentos específicos para la difusión del Programa. Sin embargo, una vez que el DIF estatal y municipal firman el convenio para iniciar el Programa, el promotor municipal debe realizar visitas de campo a las comunidades en las que trabajará y se coordinará con las autoridades comunitarias, quienes invitarán a la comunidad a una reunión con el promotor municipal. Éste presenta el Programa y la comunidad decide si desea participar o no.<sup>69</sup>

En la práctica, según la entrevista realizada, no existe una estrategia documentada para la difusión del Programa, pero se realiza como se especifica en el párrafo anterior, es decir, es el promotor municipal quien tiene en sus manos difundir la existencia de la Actividad y el DIF Estatal acompaña, en algunas ocasiones, al promotor municipal. Para estas actividades de difusión se han elaborado rotafolios que describen la Actividad. Sin embargo, un problema importante de toda la Actividad, pero que empieza en este procedimiento, es la falta de interés de los mismos promotores del DIF municipal por la Actividad. De acuerdo con la entrevista, hay varios de ellos que no están convencidos de que funcione y, por lo tanto, no dedican esfuerzos para difundirla. Para este procedimiento, el producto es la difusión, pero no tiene una expresión concreta, el principal insumo son los promotores municipales y los rotafolios. No se emplean sistemas de información en esta etapa ni existe coordinación con otras áreas o instancias. Este procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica porque sin él, las comunidades no se enterarían de la existencia de la Actividad y, por lo tanto, no se podrían conformar los Grupos de Desarrollo ni realizar las capacitaciones y entrega de insumos.

No se identificaron elementos que permitan verificar la pertinencia y el lenguaje utilizado en la difusión del Programa, como se solicita valorar en los TdR.

**3. Solicitud de apoyos.** En el Manual se especifica que los DIF municipales deben enviar una solicitud a la Presidenta del DIF estatal solicitando la operación del Programa en su municipio y nombrando un promotor municipal que se encargará de operarlo. En este caso, no hay un procedimiento en el que los beneficiarios soliciten los apoyos al DIF, sino que el DIF municipal selecciona a las comunidades que recibirán el Programa, con base en “los grados de marginación (...) de INEGI, COESPO, CONAPO”.<sup>70</sup>

En la práctica, según la entrevista realizada, en 2017 ya existían un poco más de 50 Grupos de Desarrollo en el Estado, por lo que la prioridad para los responsables de la Actividad no era incluir nuevos GD, sino desarrollar acciones con los existentes para fortalecerlos y apoyar sus decisiones. Por lo tanto, el procedimiento de solicitud de apoyos es casi inexistente en la práctica. Sin embargo, cuando se quiere incorporar una nueva comunidad, el procedimiento si se sigue como se señala en la normatividad, según la entrevista realizada. En este caso, el producto es la incorporación de las comunidades a la Actividad, los insumos son la solicitud del DIF municipal al DIF Estatal, no existen sistemas de información de apoyo para esta etapa y la coordinación es entre estos dos actores. Si bien se realiza poco en la práctica, el procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues si no existiera, no se podrían incorporar las comunidades a la Actividad.

**4. Selección de beneficiarios.** De acuerdo con las ROP federales, para recibir los apoyos del Programa, la población debe: “a) Pertenecer a la población potencial. b) Contar con el Acta Constitutiva del Grupo de Desarrollo c) Contar con un Diagnóstico Participativo y Programa de Trabajo Comunitario, elaborados y suscritos por las personas que integran el Grupo de Desarrollo”. Las localidades en las que hay Grupos de

<sup>68</sup> Secretaría de Salud, *Op. Cit.*, p.31.

<sup>69</sup> *Ibid.*, p.8.

<sup>70</sup> *Ibid.*

Desarrollo o se forman nuevos, como ya se mencionó, deben ser “Localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo al ‘Índice de Marginación a nivel Localidad 2010’ del CONAPO”.

En la práctica, según la entrevista realizada y como se mencionó en la etapa anterior, los esfuerzos de la Actividad en 2017 no estuvieron centrados en incorporar nuevas comunidades, dado que ya existen un poco más de 50 GD. Sin embargo, cuando se quiere incorporar una nueva comunidad, sí se consideran los criterios señalados en la normatividad para su selección. El producto de esta etapa, que no es tangible, es la incorporación de nuevas comunidades a la Actividad, el principal insumo son las solicitudes de los DIF municipales, incluyendo la información sobre las comunidades a incorporar, no existen sistemas de información de apoyo para esta etapa y la coordinación es entre estos dos actores. Al igual que el procedimiento de solicitud de apoyos, el de selección de beneficiarios, si bien se realiza poco en la práctica, es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues si no existiera, no se podrían incorporar las comunidades a la Actividad.

**5. Producción de bienes y/o servicios.** Después de formados los Grupos de Desarrollo en las comunidades mediante el procedimiento explicado anteriormente, el Programa consiste principalmente en la impartición de capacitaciones a dichos Grupos y/o en la entrega de insumos en las comunidades para fortalecer los proyectos que hayan diseñado. Las capacitaciones se pueden dar en cinco vertientes: 1) “Fortalecimiento de la organización, 2) Acceso a recursos y servicios, 3) Generación de ingresos: hasta 25% del total del presupuesto aprobado, 4) Administración de proyectos productivos, y 5) Emergencias: hasta 10% del total del presupuesto aprobado”. Todos los Grupos deberán recibir un “tronco común” que les permita desarrollar y aplicar conocimientos básicos. En cuanto a los insumos, estos son “los paquetes de alimentos, animales, materias primas, herramientas básicas y otros materiales útiles que faciliten la consolidación de proyectos comunitarios”. Según las ROP, “La contratación de las capacitaciones y adquisición de insumos será responsabilidad del SEDIF y deberán apegarse a la normativa federal aplicable, así como a lo establecido en su PAT y al cumplimiento del objetivo del SCD”.<sup>71</sup> Por último, en el Manual se establece que el DIF estatal deberá capacitar a los promotores municipales para que desarrollen sus actividades.

En la práctica, según la entrevista realizada, los Grupos de Desarrollo solicitan al DIF Estatal los insumos que requieren para sus proyectos. Con base en esta solicitud, el DIF Estatal revisa si los insumos entran en la lista aprobada por el DIF Nacional. De ser así, la persona que ocupa el puesto de Personal Especializado del DIF Estatal solicita al área de compras que cotice los insumos y cuando se aprueban las cotizaciones se adquieren. El producto de este procedimiento son los insumos que adquiere el área de compras para los proyectos de los GD, los insumos con las solicitudes de los mismos GD y del Personal Especializado al área de compras, no existe un sistema informático de apoyo para este procedimiento y la coordinación se da entre Personal Especializado del DIF Estatal, Promotores de los DIF municipales y entre el primero y el área de compras del DIF Estatal. El procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues sin él no se podrían adquirir los insumos que se le entregan a las comunidades, que es una parte central de la Actividad.

**6. Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.** En el caso de nuevas comunidades, se sigue el procedimiento ya descrito para formar los Grupos de Desarrollo y elaborar los diagnósticos participativos. Posteriormente, se imparten las capacitaciones y se entregan los insumos, aunque no se detalla el procedimiento para ello. Sin embargo, sí se detalla el procedimiento para que el promotor municipal, junto con los Grupos de Desarrollo, gestione bienes y servicios ante las secretarías municipales y ONG's para atender las necesidades derivadas del programa de trabajo comunitario.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Secretaría de Salud, *Op. Cit.*, p.18.

<sup>72</sup> DIF Estatal, *Op. Cit.*, p.16.

En la práctica, según la entrevista realizada, la impartición de las capacitaciones y la entrega de insumos, que son las dos acciones principales de la Actividad, se realizan conforme a lo que se planea en el Proyecto Anual de Trabajo que integra el DIF Estatal. En este documento se determina el número de capacitaciones a impartir, los temas, los participantes, así como los insumos que se entregarán a las comunidades. Los productos de este procedimiento son las capacitaciones y los insumos para los GD, los insumos son el PAT, los capacitadores y los insumos que adquiere el área de compras. No existe algún sistema informático de apoyo y la coordinación se da entre Personal Especializado del DIF Estatal, Promotores de los DIF municipales y entre el primero y el área de compras del DIF Estatal. El procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues sin él no se podrían impartir las capacitaciones y entregar los insumos y, por lo tanto, no se cumplirían los objetivos y metas.

**7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.** El Manual del Programa especifica que el seguimiento al trabajo que realizan los Grupos de Desarrollo se da por parte del DIF municipal y del Estatal, cada tres meses, usando un formato que se incluye en el Manual. También se establece lo siguiente: “El PM evaluará la organización, la participación, y el proceso formativo – educativo en los grupos de desarrollo así como su impacto comunitario, enviando por correo al RPE esta información. 5. El RPE retroalimentará de acuerdo al resultado del formato DC-CD-ESE-02\_01-13, al PM en las acciones en las que deberá de trabajar con el grupo de desarrollo”.<sup>73</sup> Por último, no se identificaron mecanismos específicos a esta Actividad para medir la satisfacción de los beneficiarios.

En la práctica, según la entrevista realizada, sí existe un seguimiento a las actividades de los GD constituidos por parte del DIF Estatal y de los Municipales. Sin embargo, por la insuficiencia de personal del DIF Estatal y por el bajo interés de algunos DIF municipales, esta etapa no sucede de manera sistemática en todos los GD ni de la misma manera. La persona que ocupa el cargo de Personal Especializado tiene un papel importante para identificar las comunidades que estén un poco más rezagadas que las demás en el cumplimiento de sus Programas de Trabajo Comunitarios e intervenir para impulsar un mayor avance. Sin embargo, no lo puede hacer con los más de 50 GD que ya existían en 2017. El producto de esta etapa es el seguimiento al PTC de los GD, los insumos son los documentos y testimonios de los GD que comprueben la realización de las acciones de los PTC, no existen sistemas informáticos de apoyo y la coordinación es entre Personal Especializado del DIF Estatal, Promotores de los DIF municipales y GD.

En cuanto a la satisfacción de los beneficiarios, no se identificó un procedimiento para medirlo, pero sí existe un mecanismo de quejas y sugerencias, que llevan a cabo los Comités de Contraloría Social, cuando están constituidos. Estas quejas llegan a la Dirección de Desarrollo Comunitario del DIF Estatal y se suben al sistema de la Secretaría de la Función Pública. La constitución de los comités de contraloría social ha ayudado mucho a identificar problemas que puede ayudar a resolver la Actividad, según la entrevista. Esta práctica podría generalizarse y difundirse en los más de 50 GD que existen actualmente. El procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues sin él no se podrían identificar los avances en el cumplimiento de objetivos y metas, así como la percepción de los beneficiarios, elemento clave para asegurar la calidad de la Actividad.

**8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.** Además de lo mencionado en la etapa anterior, se menciona lo siguiente, relacionado con el seguimiento a las actividades del Programa: “El PM elaborará y enviará vía fax o electrónica el informe trimestral DC-CD-ESE03\_01-13 al RPE para dar seguimiento al proceso de intervención comunitaria. El RPE realizará visitas de campo mínimo 4 veces al año para verificar que se esté dando cumplimiento al plan comunitario por parte de los grupos de desarrollo utilizando el formato DC-CD-ESE-04\_01-13. En caso que el PM gestione capacitaciones deberá de reportarlas en el formato DC-CD-ESE-07\_01-13”.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> *Ibid.*, p.11.

<sup>74</sup> *Ibid.*

En la práctica, según la entrevista realizada, este procedimiento se da conforme a lo señalado en el párrafo anterior, aunque con las restricciones mencionadas en la etapa anterior. Las acciones realizadas en el marco de la Actividad se reportan en Sistema de Información DIF (SIDIF), que incluye a todos los beneficiarios, las acciones, fechas, entre otros elementos. Para ello, se cuenta con el apoyo del área de planeación del DIF Estatal, quien integra esta información para todos los Programas. En este caso, el producto es el registro de la información en el sistema del DIF, los insumos son los documentos y testimonios de los GD, así como los registros que lleva la persona que ocupa el cargo de Personal Especializado. La coordinación se da entre esta persona, los GD, los promotores de los DIF municipales y el área de planeación del DIF Estatal. El procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues sin él no se podrían identificar los avances y retrocesos en el cumplimiento de objetivos y metas.

**9. Evaluación de resultados.** En las ROP federales se menciona que el Programa se deberá evaluar conforme a lo establecido en la “Ley General de Desarrollo Social, Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y el Programa Anual de Evaluación correspondiente”. Para facilitar la evaluación de “la operación y resultados” se incluye una matriz de indicadores para resultados del Programa en las mismas ROP.<sup>75</sup> En el Manual se especifica que “El PM evaluará la organización, la participación y el proceso formativo-educativo en los GD DC-CD-ESE-02\_01-13 y enviara por correo al RPE la información”. Sin embargo, no se establece con qué metodología se realizará dicha evaluación.

En la práctica, según la entrevista realizada, la Actividad no ha sido evaluada anteriormente, más que la evaluación que se realizó al Programa de ASPSV, que no permitía evaluar la operación y resultados de la Actividad en específico, como establecen las ROP. Aunque no se ha dado en la práctica, el procedimiento es pertinente y tiene una importancia estratégica, pues sin él no se podrían conocer los resultados que está alcanzando la Actividad, así como las acciones que podría realizar para lograr mejores resultados.

En cuanto a los elementos solicitados en el apartado de valoración de los TdR, (A) la proporción del gasto de la Actividad C0403 durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación al Presupuesto Modificado se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para la Actividad C0403:  $((4,663,515 / 6,053,617) * 100) = 77.0368$ . En los documentos entregados no se identificó una justificación específica a esta Actividad de la diferencia de avance con respecto a las metas programadas.

(B) El costo-efectividad de la Actividad C0403 se identifica por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

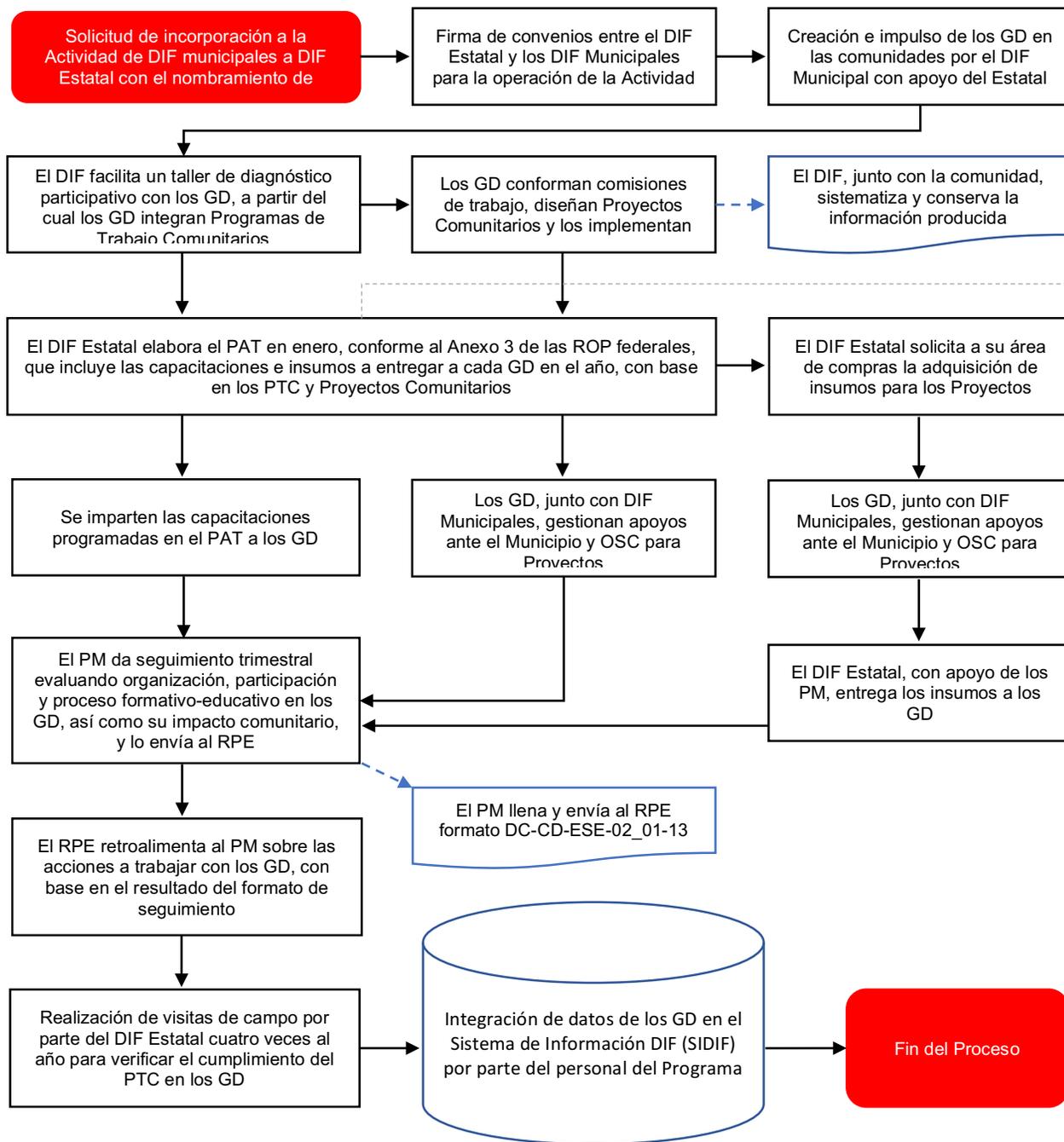
Sustituyendo los valores se tiene el siguiente resultado para la Actividad C0403:  $[6,053,617 / 1,421] / [4,663,515 / 1,218] = 1.1126$ . Por lo tanto, el costo-efectividad de la Actividad está en un rango entre “Aceptable” de acuerdo con las escalas establecidas en los términos de referencia del Programa.

<sup>75</sup> Secretaría de Salud, *Op. Cit.*, p.29.

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-<br>Efectividad<br>Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|-----------------------------------|-----------|-------|------------|
| 0          | .49   | .735      | 1                                 | 1.265     | 1.51  | 2          |

**10. Rendición de cuentas.** Ni en los documentos entregados ni en las entrevistas se identificó un procedimiento específico para la rendición de cuentas del Programa. En la página web del DIF Estatal hay una sección de Transparencia, pero esta redirige a las plataformas nacional y estatales, por lo que resulta complicado identificar la información específica del Programa que deben publicar conforme al artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.

## 4. Diagrama de flujo



Las capacitaciones se pueden dar en 5 vertientes:

1. Fortalecimiento de la organización
2. Acceso a recursos y servicios
3. Generación de ingresos: hasta 25% del total del presupuesto aprobado
4. Administración de proyectos productivos
5. Emergencias: hasta 10% del total del presupuesto aprobado

Los insumos son "paquetes de alimentos, animales, materias primas, herramientas básicas y otros materiales útiles que faciliten la consolidación de proyectos"

### Siglas

PM: Promotor Municipal  
 RPE: Responsable del Programa Estatal  
 GD: Grupos de Desarrollo  
 OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil  
 DIF: Desarrollo Integral para la Familia  
 PTC: Programas de Trabajo Comunitarios  
 PAT: Proyecto Anual de Trabajo  
 ROP: Reglas de Operación

## 5. Grado de consolidación operativa

De acuerdo con los TDR de la Evaluación, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

**Cuadro 4. Grado de Consolidación Operativa de la Actividad**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios   |
|--|---------|--------------|----|----|---|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual de la Actividad en la que se regulan los procedimientos.   |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         | 0.5          |    |    | En las entrevistas realizadas, no todo el personal conocía el Manual.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual. Dado que no todo el personal conoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.   |
| <b>Grado de consolidación operativa</b>  | 2       |              |    |    |   |

Del análisis realizado, con la información disponible, se puede concluir que la Actividad “C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo”, cuenta con respaldo documental y con procesos estandarizados normativamente. Los procesos están documentados, pero no todo el personal conoce la existencia del Manual. También se identificó la existencia de un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión de la Actividad, pero no un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras al Programa.

Como resultado del análisis de gabinete y de campo realizado, se estima que la operación la Actividad “C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo”, tiene un nivel de consolidación operativa de 2 puntos sobre una escala de 5 puntos, obtenido como la suma de la valoración de la consolidación operativa

de cada criterio de valoración que se presentó en el cuadro. Esto implica que, hay oportunidades de avanzar en el nivel de consolidación operativa, especialmente en socializar los procesos estandarizados del Programa con el personal operativo y en el desarrollo de un mecanismo que permita instrumentar una implementación sistemática de mejoras.

### Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

#### 6. Atributos de los procesos

| Atributo           | Descripción   |
|--------------------|---|
| <b>Eficacia</b>    | <p><b>¿El proceso cumple con sus metas?</b><br/>Parcialmente. En 2017, 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.</p>   |
| <b>Oportunidad</b> | <p><b>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</b><br/>En la normatividad no se definen periodos de tiempo más específicos, además de las metas anuales. Por lo tanto, como se mencionó en la respuesta a la pregunta anterior, el proceso cumple parcialmente con los resultados y contribuye a los objetivos del Programa.</p>  |
| <b>Suficiencia</b> | <p><b>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?</b><br/>Parcialmente. En términos de “apoyos”, la Actividad produjo resultados de forma completa, pero en términos de “personas”, el cumplimiento fue de 86%. Aunque no se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitan determinar si este nivel de cumplimiento es aceptable, se considera que es bajo, por lo que no produce resultados de forma completa.</p> |
| <b>Pertinencia</b> | <p><b>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</b><br/>Sí, como se detalló en el apartado de descripción de procesos, las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a impartir las capacitaciones, proporcionar insumos para proyectos y acompañar la constitución de Grupos de Desarrollo.</p>  |

#### Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

El programa sólo cuenta con una evaluación anterior "Evaluación Específica del Desempeño con Enfoque Social del Programa de Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad Ejercicio Fiscal 2016". En ésta se emitieron 13 aspectos susceptibles de mejora de los cuales se seleccionaron siete para que el programa les diera un seguimiento. Los siete ASM hacen referencia al conjunto de componentes del programa. De los siete ASM cinco se refieren a las lógicas vertical y horizontal, otra se relaciona con el padrón de beneficiarios, la última con los mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. En el siguiente cuadro se presentan los ASM, el avance reportado por los responsables del programa y el análisis del equipo evaluador sobre dichos avances.

|   | <b>ASM referentes a los procesos y operación del Programa emitidos en 2016</b>  | <b>Avances reportados por los responsables del programa (Abril del 2018)</b>  | <b>Comentarios del equipo evaluador (septiembre de 2018)</b>   |
|---|---|---|--|
| 1 | El resumen narrativo del componente 1, se entiende como una actividad, ya que las actividades de los componentes son gestiones para producirlos y entregarlos; por lo anterior, se tiene que revisar si el equipamiento es entregado u otorgado, ya que se establece como gestionado, lo cual implicaría la coordinación interinstitucional con otra área, o simplemente es una actividad de otro componente; con respecto a las actividades del componente se consideran suficientes y necesarias, siempre y cuando el componente sea producido, entregado y otorgado y no gestionado. | El programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad se rediseño y se separó en tres programas sin embargo se tomaron en cuenta las recomendaciones de los ASM's 2017 y se aplicaron a cada uno de los nuevos programas. | En el ejercicio fiscal 2017, el programa seguía teniendo una sola MIR, en la cual persistía el ASM identificado. Sin embargo, las modificaciones realizadas en 2018 sí consideraron este ASM y los componentes están redactados como servicios entregados y no como actividades.   |
| 2 | Las actividades de los componentes son también entregables (bienes y/o servicios), en términos de medición, ya que la palabra apoyos, puede incluir de manera implica a varios bienes y/o servicios. Es recomendable desagregar y analizar si las actividades son suficientes y necesarias para producir  | El programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad se rediseño y se reparó en tres programas sin embargo se tomaron en cuenta las recomendaciones de los ASM's 2017 y se aplicaron a cada uno de los nuevos programas. | En el ejercicio fiscal 2017, el programa seguía teniendo una sola MIR, en la cual persistía el ASM identificado. Sin embargo, las modificaciones realizadas en 2018 sí consideraron este ASM y se intentó que las actividades no hicieran referencias a componentes. Aun así, todavía persisten algunas actividades que son bienes y servicios entregados a la población atendida como las "Otorgar raciones alimentarias en los centros regionales de nutrición y albergue materno" y "Capacitaciones a grupos de desarrollo". Es |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | y/o entregar los componentes, ya que es muy ambiguo en su determinación.   |   | importante rehacer los componentes y las actividades de las matrices considerando que los primeros son los bienes y servicios que se entregan a la población atendida y las actividades son las tareas internas que tienen que realizar los responsables del programa para producir y entregar dichos componentes.  |
| 3 | Respecto a los medios de verificación, se observa para algunos casos la ubicación de la información (portal de internet o lugar físico) y la fuente de información requerida, así como la institución o dependencia que lo resguarda.  | El programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad se rediseño y se reparó en tres programas sin embargo se tomaron en cuenta las recomendaciones de los ASM's 2017 y se aplicaron a cada uno de los nuevos programas. | En el ejercicio fiscal 2017, el programa seguía teniendo una sola MIR, en la cual persistía el ASM identificado. Las modificaciones realizadas en 2018 no consideraron este ASM porque únicamente se incluye el vínculo a las fuentes de información y no se incluyen: 1) El nombre completo del documento o de la base de datos en donde se encuentra la información, 2) el área que elabora y actualiza el documento o la base de datos y, 3) la periodicidad con la que se publica o actualiza la información.   |
| 4 | Los indicadores de los componentes, al contar con elementos implícito en la palabra apoyo, se considera la desagregación o señalamiento de los mismos en el resumen narrativo y objetivo, ya que al revisar los indicadores de las actividades, se miden componentes (bienes y/o servicios) y no gestiones para producirlos y entregarlos, además de agregar más de un indicador a nivel de actividad (aporte marginal). | El programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad se rediseño y se reparó en tres programas sin embargo se tomaron en cuenta las recomendaciones de los ASM's 2017 y se aplicaron a cada uno de los nuevos programas. | En el ejercicio fiscal 2017, el programa seguía teniendo una sola MIR, en la cual persistía el ASM identificado. Las modificaciones realizadas en 2018 sí consideraron el ASM, pero los nombres de los indicadores lo incluyen, en general la variable de comparación. Por ejemplo, en los indicadores de componentes y actividades, el nombre no puede ser "porcentaje de ortesis", sino que debe incluir las variables de interés y de comparación, es decir, "porcentaje de ortesis entregadas respecto de las programadas", lo que en algunos casos se incluyó en la descripción del indicador, pero debe ir desde el nombre.   |
| 5 | El indicador a nivel de fin tiene una frecuencia de medición sexenal, por lo cual es difícil establecer una meta programada, y su logro.   | El programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad se rediseño y se reparó en tres programas sin embargo se tomaron en cuenta las recomendaciones de los ASM's 2017 y se aplicaron a cada uno de los nuevos programas. | En el ejercicio fiscal 2017, el programa seguía teniendo una sola MIR, en la cual persistía el ASM identificado. Dado que en 2018 el programa se dividió ahora hay tres indicadores de Fin, en los cuales se corrigió la temporalidad, atendiendo el ASM. Sin embargo, dos de los tres indicadores hacen referencia a la entrega de apoyos y no a un cambio en las condiciones de vida de la población atendida, por lo que son indicadores que corresponden al nivel de componentes. En el tercer caso el indicador que hace referencia a la calidad de vida se considera adecuado, pero es importante que en la metodología para medir este indicador se defina con precisión |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  |  | qué se entenderá por "calidad de vida" y de qué manera el programa contribuye a mejorarla.  |
| 6 | Se muestra el desglose por municipio en los "Padrones de Beneficiarios por Componente del Pp ASPSV", pero al ser varios documentos y no tener un control interno unificado, se complica el análisis. | Aún se encuentra en proceso el diseño del Sistema para el Padrón Único de Beneficiarios DIF. | Ya se encuentra en funcionamiento el Sistema para el Padrón Único de Beneficiarios DIF. Sin embargo, el equipo evaluador desconoce si se usa para todos los Componentes y Actividades.                        |
| 7 | No se establecen mecanismos para conocer la percepción de la población que es beneficiada con las acciones del Pp ASPSV.   |  | En los documentos entregados por el DIF al equipo evaluador, únicamente se identificaron encuestas de satisfacción para "desayuno frío" y "desayuno caliente" por lo que la ASM se atendió de manera parcial. |

#### **IV. Principales problemas detectados en la normatividad Estatal**

Durante el análisis de gabinete y las entrevistas realizadas, no se identificaron problemas en la normatividad que obstaculicen la operación de los procesos de los distintos componentes del Programa. Sin embargo, sí se identificó que los manuales de procedimientos o equivalentes de cada componente y/o actividad no están actualizados, pues no reflejan el conjunto de actividades que realizan los actores en la práctica, identificadas en el trabajo de campo. Por lo tanto, se sugiere actualizar dichos documentos, y socializarlos con los actores encargados de la operación.

## V. Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas

### C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Principales cuellos de botella</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La coexistencia de diferentes sistemas de información en archivos de Excel que repiten registros y que no están interconectados, hace falta un sistema informático integral que de servicio a todo el proceso y permita hacer más eficiente la ejecución del Programa.</li> <li>2. Las comunicaciones con algunos municipios que tienen dificultades de acceso vía electrónica o telefónica, esto retrasa tanto el envío de padrones de beneficiarios como la entrega de paquetes alimentarios. Lo anterior afecta tanto al cumplimiento de metas trimestrales, como al espacio en el almacén.</li> <li>3. Algunos DIF municipales no tienen recursos suficientes para hacer el transporte de los paquetes alimentarios en vehículos adecuados, lo que retrasa los procedimientos de carga.</li> <li>4. El almacén es insuficiente para almacenar las despensas y paquetes alimentarios de los municipios.</li> <li>5. Situaciones como huelgas de profesores o cambios de administración en los municipios obligan a volver a capacitar al personal en la operación del Programa.</li> <li>6. Municipios remotos presentan complejidad de acceso y comunicación y también situaciones de riesgo por la inseguridad.</li> </ol> |
| <b>Buenas prácticas identificadas</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vinculación con otros programas estatales para potencializar el número de beneficiarios con recursos en concurrencia, así como para vincular a las escuelas para que puedan adquirir productos perecederos y complementar los apoyos alimentarios.</li> <li>2. El manual de procedimientos describe la entrega de manera general, pero no describe todos los pasos a seguir, la ejecución depende del conocimiento del personal que la lleva a cabo, lo que permite a dicho personal flexibilidad para hacer adecuaciones y mejoras, pero que no quedan documentadas.</li> <li>3. Desarrollo de habilidades de comunicación de los supervisores para establecer buenos canales de comunicación con personal en municipios y escuelas.</li> </ol>  |

### C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Principales cuellos de botella</b> | <p>En el caso de la actividad C0201 Otorgamiento de terapias de rehabilitación física, se identificó como principal cuello de botella tiene que ver con la insuficiencia de personal (en especial, de terapia ocupacional) ante la alta demanda de estos servicios en algunas de las unidades de atención en municipios. Así como también de equipo médico necesario en estas unidades.</p> <p>Para el caso de la actividad C0202 Gestión de apoyos funcionales, el personal entrevistado refiere obstáculos como los cambios administrativos, los cuales retrasan el proceso de entrega de solicitudes para solicitar los apoyos y también para realizar la credencialización de las personas</p> |
|---------------------------------------|--|

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
|                                       | beneficiarias.  |
| <b>Buenas prácticas identificadas</b> | En el caso de la actividad C0202 Gestión de apoyos funcionales, se identificó como buena práctica que en el área de amputaciones, donde se sustituyen extremidades con prótesis, se ha detectado que las personas atraviesan traumas de carácter emocional por dicha pérdida, por lo que se ha implementado atención de tipo psicológica. |

### C03 Apoyos asistenciales brindados

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Principales cuellos de botella</b> | El Componente presenta varias deficiencias desde su diseño, que se describen en los principales hallazgos, en el análisis FODA y en los ASM. El único cuello de botella que se identificó en los procedimientos actuales es en el procedimiento de registro de beneficiarios y de los apoyos que se les entrega, pues no está sistematizado desde el inicio, lo que provoca ineficiencias en términos del tiempo invertido por el personal. Esto se debe a que el registro se realiza en papel y luego se sube al padrón del DIF Estatal, duplicando el tiempo que se dedica a esta actividad, dividido en dos personas del área (causa interna y operativa). |
| <b>Buenas prácticas identificadas</b> | No se identificaron buenas prácticas.   |

### C04 Apoyos comunitarios otorgados

#### *C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM*

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Principales cuellos de botella</b> | <p>1. 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. Este hecho que obstaculiza la provisión de servicios a población que podría requerirlos, podría tener como causas una estrategia de difusión inadecuada para alcanzar a las personas que más podrían requerir los servicios o una ubicación inadecuada de los centros en zonas donde no hay mucha población potencial. No hay un procedimiento estandarizado para la búsqueda activa de personas que cumplan con las características de la población potencial. Estas causas son internas al Programa y son del diseño y planeación de la Actividad.</p> <p>2. 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. Esto se puede deber a que las rutas de las Brigadas no pasan por donde están los centros (causa externa y operativa, pero de otro Programa) o que, como ya se mencionó, no hay una estrategia adecuada para buscar de manera activa a las personas que más</p> |
|---------------------------------------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>podrían requerir los servicios (causa interna y de diseño y planeación).</p> <p>3. Se identificó que la población de comunidades indígenas no permanece en los Centros para recibir la atención que requieren. Esto puede deberse a una adaptación insuficiente o inadecuada de los servicios a los usos y costumbres de las comunidades indígenas (causa interna y de diseño de la Actividad). También podría explicarse por otras causas externas a la Actividad como la existencia de actividades de cuidado que tienen que cumplir las personas en sus comunidades, lo que impide su estancia en los Centros.</p> <p>4. 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. Esto se puede explicar porque no hay una coordinación suficiente y adecuada con otras instancias que podrían brindar los servicios necesarios (causa interna y de vinculación de la Actividad) o a causas externas como la inexistencia de servicios de otras instancias en las localidades donde operan los Centros.</p> <p>5. El seguimiento a los beneficiarios no se lleva a cabo, como debería hacerse según lo estipulado en el Manual de la Actividad; lo realizan las Brigadas de la Secretaría de Salud y no el personal de los CERENAM. Esto podría deberse a que los Centros no cuentan con personal suficiente para realizar este seguimiento (causa interna y operativa) o porque las otras instancias realizan un seguimiento adecuado (causa externa y operativa).</p> <p>6. 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 (causa interna y operativa).</p> |
| <p><b>Buenas prácticas identificadas</b></p> | <p>En algunos CERENAM que atienden a población indígena, los Auxiliares hablan lenguas indígenas, lo que facilita la comunicación con comunidades indígenas, contribuyendo al principio de adaptabilidad considerado en el enfoque de Derechos Humanos. Esta práctica podría generalizarse a todos los Centros que atiendan a población indígena.</p>   |

*C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios*

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Principales cuellos de botella</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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. Esto se debe a que ambas actividades, la validación y la entrega de proyectos, están separadas (causa interna y operativa).</li> <li>2. 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. Estos retrasos se deben a una sobrecarga de trabajo del área de compras, según las entrevistas realizadas (causa interna y operativa).</li> <li>3. Existen retrasos en el procedimiento de almacenamiento y distribución de insumos de los proyectos productivos a los DIF municipales. Esto se debe a que no había un almacén asegurado para almacenar los materiales y a que no se contaba con el personal suficiente para recibir, acomodar y empaquetar los materiales que se iban a entregar (causa interna y operativa).</li> <li>4. 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. Esto se debe a que la información de las verificaciones que hacen los DIF municipales llega años después de la entrega del proyecto y a que el DIF Estatal no cuenta con personal suficiente para realizar directamente las verificaciones (causas internas y operativas). También se debe a que no existe un procedimiento para usar la información de dichas verificaciones en la mejora de la Actividad.</li> <li>5. 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. Esto se debe a que los procedimientos, formatos y sistemas para el seguimiento de las acciones no están homologados ni sistematizados en un solo lugar (causa interna y operativa).</li> <li>6. 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. Esto se puede deber a los tiempos de recepción y entrega, a la calidad de lo entregado por los proveedores o a las condiciones del transporte para la entrega (causas internas y operativas).</li> </ol> |
| <b>Buenas prácticas identificadas</b> | No se identificaron buenas prácticas.   |

*C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo*

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Principales cuellos de botella</b> | <p>1. Hay una elevada rotación de personal que trabaja en los procesos de la Actividad, lo que provoca retrasos en la implementación de las acciones. Esto se puede deber a que el perfil de las personas que se integran no corresponde con las actividades que tendrá que realizar la persona en el puesto, en particular la combinación de trabajo de campo y oficina (causa interna y operativa, pero también externa, pues puede no haber muchos perfiles de este tipo que participen para el puesto).</p> <p>2. Algunos DIF municipales no realizan las actividades que les corresponden en los distintos procedimientos de la Actividad. Esto se puede deber a que a varios de ellos no les interesa la Actividad y no creen que tenga los beneficios que se mencionan, por lo que dedican menos esfuerzo a esta Actividad, en comparación con otras del DIF (causa interna y operativa).</p> <p>3. 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. Esto se puede deber a la falta de interés o de capacidades de los promotores de los DIF municipales (causa externa).</p> |
| <b>Buenas prácticas identificadas</b> | <p>La constitución de los comités de contraloría social ha ayudado mucho a identificar problemas que puede ayudar a resolver la Actividad. Esta práctica podría generalizarse y difundirse en los más de 50 GD que están constituidos.</p>  |

## VI. Avances del Programa Presupuestario o Fondo en el ejercicio actual

En 2017, el Programa Asistencia Social a Personas en Situación de Vulnerabilidad / Desarrollo Social Sustentable definía el Programa como “Realizar acciones a fin de que las personas y sus familias en situación vulnerable mejoren su calidad de vida, a través de apoyos y orientación alimentaria, atención médica, servicio de rehabilitación física, desarrollo de comunidades autogestoras, aprovechando sus propios recursos y habilidades.” Su población objetivo eran personas en situación de vulnerabilidad con carencia social e ingresos atendida, es decir, 378,660 personas en todo el Estado de Chihuahua.

A raíz de la publicación del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 y del Programa Institucional 2017-2021, se realizaron cambios en la formulación del Programa en la Planeación Estratégica 2018, ocasionando que el Programa se divida en tres programas para el ejercicio fiscal 2018:

1. Alimentación y Desarrollo Autosustentable de las Familias 2018, con la definición, según el POA 2018 del Programa, de “Realizar acciones a fin de que las personas y sus familias en situación vulnerable mejoren su calidad de vida, a través de apoyos y orientación alimentaria, desarrollo de comunidades autogestora, aprovechando sus propios recursos y habilidades” con una población objetivo de 690,000 personas con carencia por acceso a la alimentación.
2. Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018, con la definición, según el POA 2018 del Programa, de “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad motriz, auditiva o neurológica; temporal o permanente de grupos vulnerables, dando acceso a servicios de rehabilitación integral y apoyos funcionales” con una población objetivo de 35 mil personas con discapacidad motriz, auditiva o neurológica.
3. Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2018, con la definición, según el POA 2018 del Programa, de “Mejorar la calidad de vida de las y los chihuahuenses mediante acciones de fortalecimiento de la integración familiar y subsidiariedad” con una población objetivo de 593,380 personas apoyadas.

Esta división del Programa de ASPSV en tres distintos, provocó cambios en la MIR, pues ahora existen tres MIR, una para cada Programa. Anteriormente, la MIR se componía por cuatro Componentes con sus respectivas Actividades los cuales eran:

| Componentes   | Actividades  |
|---|--|
| <b>C01</b> Equipamiento de espacios alimentarios, Orientación Alimentaria y Aseguramiento de la Calidad | 1. C0102 Gestión de equipamiento de cocinas escolares y comedores comunitarios<br>2. C0103 Realización de acciones de aseguramiento de calidad y orientación alimentaria |
| <b>C02</b> Apoyos para rehabilitación física otorgados  | 1. C0201 Otorgamiento de terapias de rehabilitación física<br>2. C0202 Gestión de apoyos funcionales   |
| <b>C03</b> Apoyos asistenciales brindados   | 1. C0301 Gestión de apoyos asistenciales<br>2. C0302 Realización de eventos de asistencia social<br>3. C0303 Apoyos a A.C. entregados                                    |
| <b>C04</b> Apoyos comunitarios otorgados  | 1. C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM<br>2. C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios<br>3. C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de      |

|  |            |
|--|------------|
|  | desarrollo |
|--|------------|

Con la división que se realizó, la MIR de cada Programa cuenta con los siguientes Componentes y Actividades:

| <b>Alimentación y Desarrollo Autosustentable de las Familias 2018</b>                        |   |
|--|---|
| <b>Componentes</b>   | <b>Actividades</b>  |
| <b>C01</b> Espacios alimentarios para preparación de alimento con calidad nutricia equipados | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipamiento de espacios alimentarios (C0101)</li> <li>2. Aseguramiento de calidad (C0102)</li> <li>3. Supervisiones a programas alimentarios (C0103)</li> </ol>  |
| <b>C02</b> Acciones de prevención de la malnutrición realizadas                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración y análisis de peso y talla (C0201)</li> <li>2. Implementación de acciones de orientación alimentaria (C0202)</li> <li>3. Entrega de proyectos productivos en escuelas (C0203)</li> </ol>  |
| <b>C03</b> Acciones de atención integral a la desnutrición otorgadas                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valoración del estado nutricional en los Centros Regionales de Nutrición y Albergue Materno Capacitación de orientación alimentaria en embarazo y lactancia en los centros regionales de nutrición y albergue materno (C0301)</li> <li>2. Capacitación de orientación alimentaria en embarazo y lactancia en los centros regionales de nutrición y albergue materno (C0302)</li> <li>3. Albergar beneficiarios en los centros regionales de nutrición y albergue materno (C0303)</li> <li>4. Otorgar raciones alimentarias en los centros regionales de nutrición y albergue materno (C0304)</li> <li>5. Visitas de supervisión, entrega de insumos y mantenimiento a centros regionales de nutrición y albergue materno (C0305)</li> </ol> |
| <b>C04</b> Proyectos de producción de autoconsumo generados                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción y recepción de solicitudes (C0401)</li> <li>2. Capacitación a usuarios seleccionados (C0402)</li> <li>3. Distribución de insumos (C0403)</li> <li>4. Seguimiento y supervisión de proyectos (C0404)</li> </ol>  |
| <b>C05</b> Acciones de fomento a la capacidad autogestora de la comunidad generadas          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación a promotores municipales sobre la intervención comunitaria (C0501)</li> <li>2. Generar nuevos grupos de desarrollo (C0502)</li> <li>3. Capacitaciones a grupos de desarrollo (C0503)</li> <li>4. Seguimiento a grupos de desarrollo (C0504)</li> <li>5. Grupos de desarrollo apoyados con insumos para generar proyectos comunitarios (C0505)</li> </ol>   |

| <b>Rehabilitación Física Integral y Apoyos Funcionales 2018</b> |   |
|---|---|
| <b>Componentes</b>  | <b>Actividades</b>  |
| <b>C01</b> Programa de rehabilitación integral implementado     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acciones de rehabilitación física terapia de lenguaje psicológico consulta médica y estudios (C0101)</li> <li>2. Acciones complementarias de inclusión (C0102)</li> <li>3. Promoción en la prevención y control de las causas y factores condicionantes de la discapacidad (C0103)</li> </ol> |
| <b>C02</b> Acciones de fortalecimiento                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de personal operativo de los centros y unidades</li> </ol>   |

|  |  |
|--|--|
| en los centros y unidades de rehabilitación                      | (C0201)<br>2. Elaboración y ejecución de proyectos de equipamiento e infraestructura (C0202)<br>3. Diagnósticos de detección de necesidades (C0203)                    |
| <b>C03</b> Acciones de vinculación interinstitucional realizadas | 1. Acciones de vinculación para la prevención atención e inclusión de personas con discapacidad (C0301)<br>2. Desarrollo de contenidos y edición de materiales (C0302) |

| <b>Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2018</b>                |   |
|--|---|
| <b>Componentes</b>   | <b>Actividades</b>  |
| <b>C01</b> Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas   | 1. Identificación de usuarios con necesidades de asistencia social emergente (C0101)<br>2. Canalización de usuarios con necesidades de asistencia social emergente (C0102)<br>3. Acompañamiento de usuarios con necesidades de asistencia social emergente (C0103)<br>4. Proporcionar apoyos emergentes de asistencia social a usuarios con derechos vulnerados (C0104) |
| <b>C02</b> Acciones de vinculación y organización social realizadas            | 1. Dirigir estrategias de sensibilización (C0201)<br>2. Implementación de una estrategia de capacitación en cascada (C0202)<br>3. Apoyar a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar (C0203)<br>4. Coordinar la Red Estatal por la Familia (C0204)  |
| <b>C03</b> Acciones de vinculación y organización social realizadas            | 1. Promover participación social (C0301)<br>2. Generando Comunidad con subsidiariedad (C0302)<br>3. Eventos de fechas especiales (C0303)  |
| <b>C04</b> Profesionalización de instituciones de Asistencia Social realizadas | 1. Registro DNIAS (C0401)<br>2. Certificaciones (C0402)   |

Aunado a esto, se rediseñó la selección de los beneficiarios para ajustarlo a cada Programa. No obstante, la alineación a Planes Nacionales o estatales no se modificó. Por último, en los POA de cada uno se pueden distinguir claramente las fuentes de financiamiento.

## VII. Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

Las evidencias documentales son la materia prima de las evaluaciones, sin ellas no es posible valorar en este caso el Programa presupuestario. Gran parte de la Gestión para Resultados, el SED y el PbR depende de que las políticas se basen en evidencia, en mejor información para la toma de decisiones públicas.

A nivel internacional y nacional, se ha procurado que la mejora gubernamental esté acompañada de promover una práctica política que busque activamente el uso de evidencia utilizable, ya sea producto de investigaciones precedentes o bien de investigación aplicada original. El enfoque de políticas basadas en evidencias (Evidence-based policy research [EBPR], por su término y siglas en inglés) conjunta la posibilidad de que los servidores públicos generen las evidencias que les ayuden a tomar mejores decisiones y elecciones entre opciones de política pública<sup>76</sup>.

Al respecto, es posible mencionar que el equipo evaluador recibió la información solicitada en los tiempos acordados y fue suficiente para llevar a cabo el análisis. Para futuras evaluaciones, se sugiere organizar de una manera más accesible la información y, de ser necesario, explicar al equipo evaluador en qué lugar se ubican los documentos solicitados, con el fin de reducir los tiempos en la búsqueda de datos dentro de los documentos enviados por parte de los evaluadores.

---

<sup>76</sup> Merino, Mauricio, et.al., *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública*, FCE-CIDE, México, 2010, pp. 291-292).

### VIII. Hallazgos por tema metodológico

| Tema  | Hallazgos  |
|---|--|
| <b>Tema</b><br><b>Descripción</b><br><b>Análisis de los</b><br><b>Procesos</b><br><b>del</b><br><b>Programa</b> | <b>II.</b><br>(C01, PASA) 1. 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.<br>2. 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.<br>3. 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.<br>4. Los mecanismos de difusión instrumentados por los DIF municipales no son siempre eficaces para dar a conocer el Programa entre la población objetivo, en particular entre las personas en situación de vulnerabilidad, que no siempre se enteran de la existencia de los apoyos.<br>5. En el proceso de solicitud de apoyos, para el caso de las personas en situación de vulnerabilidad, estas deben solicitar los apoyos acercándose directamente al DIF municipal, lo que pone en desventaja a las personas que presentan alguna discapacidad y que no pueden acercarse al DIF municipal a solicitar el apoyo. |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>(C01 PASA) 6. Por lo que respecta al proceso de selección de beneficiarios, la Encuesta para Focalizar Hogares con Inseguridad Alimentaria (ENHINA), que es el estudio socioeconómico proporcionado por el DIF nacional que como resultado permite determinar si la persona puede ser beneficiaria de un apoyo alimentario, ha funcionado, pero tiene áreas de oportunidad porque, al ser nacional, no necesariamente se ajusta a las condiciones particulares del estado de Chihuahua.</p> <p>7. En el caso del proceso de entrega, se presentan dificultades para establecer comunicación con algunos municipios remotos vía electrónica o telefónica, estas dificultades en la comunicación hacen que los DIF municipales no hagan el reporte de padrones con oportunidad y que las fechas de entrega no se cumplan de acuerdo con lo programado, lo que afecta las metas de los trimestres subsecuentes y, además, causan problemas por el espacio limitado en el Almacén.</p> <p>8. El sistema de información que se utiliza de manera general para todo el DIF estatal es el Sistema de Información 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.</p> <p>9. En cuanto al seguimiento y monitoreo del desempeño, se encontró que tanto las comunicaciones remotas como el acceso directo a algunos municipios no siempre son posibles, por temas de conectividad, vías de comunicación e inseguridad. Esto provoca retrasos en las actividades de supervisión, así como en el cumplimiento de metas de entrega y programación.</p> |
| <p><b>Tema</b> II.<br/><b>Descripción y</b><br/><b>Análisis de los</b><br/><b>Procesos del</b><br/><b>Programa</b></p> | <p>(C02 RFI AF) 1. 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.</p> <p>2. El Componente cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación.</p> <p>3. El Componente cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión de los apoyos entregados.</p> <p>4. 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.</p> <p>5. Algunos insumos especializados de prótesis deben importarse, lo cual retrasa un poco el proceso de entrega debido a los procesos administrativos de adquisición.</p>  |
| <p><b>Tema</b> II.<br/><b>Descripción y</b><br/><b>Análisis de los</b><br/><b>Procesos del</b><br/><b>Programa</b></p> | <p>(C03, ASPSV) 1. 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.</p> <p>2. 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</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>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.</p> <p>3. 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.</p> <p>4. 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.</p> <p>5. 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.</p>   |
| <p><b>Tema</b></p> <p><b>Descripción y Análisis de los Procesos del Programa</b></p> | <p><b>II.</b> (C0401, CERENAM) 1. 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.</p> <p>2. Algunos centros tienen capacidad subutilizada y otros una capacidad limitada para atender a toda la demanda de la población.</p> <p>3. La población atendida de comunidades indígenas no permanece en los Centros el tiempo que se requiere para un tratamiento adecuado.</p> <p>4. El personal de los CERENAM no da seguimiento a los pacientes dados de alta, lo realiza el personal de la Secretaría de Salud.</p> <p>5. Los formatos y sistemas de registro de servicios proporcionados no están homologados.</p> <p>6. 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.</p> <p>7. Se estimó atender a 9,102 personas y se logró un avance de 124%.</p> <p>(C0402, Proyectos Productivos) 1. 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.</p> <p>2. 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.</p> <p>3. Existen retrasos en el procedimiento de almacenamiento y distribución de insumos de los proyectos productivos a los DIF municipales.</p> <p>4. 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.</p> <p>5. 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.</p> <p>6. 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.</p> <p>7. 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.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Tema y Descripción de los Procesos del Programa</b> | <b>II.</b> (C0403, Comunidad DIFerente) 1. Hay una elevada rotación de personal que trabaja en los procesos de la Actividad, lo que provoca retrasos en la implementación de las acciones.<br>2. Algunos DIF municipales no realizan las actividades que les corresponden en los distintos procedimientos de la Actividad.<br>3. 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.<br>4. 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.  |
| <b>Tema y Valoración de atributos de los procesos</b>  | <b>III.</b> (C01, PASA) 1. En el caso de la realización de acciones de aseguramiento de calidad y orientación alimentaria, si bien el número de acciones logrado cumplió con la meta en cerca del 100%, el número de beneficiarios fue de poco más del 50% de la meta establecida.<br>2. 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.<br>(C02 RFI AF) 1. El proceso cumple con sus metas, por lo que es eficaz. Se logró una 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.<br>2. 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%.<br>3. 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.<br>(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.<br>(C0401, CERENAM) 1. 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.<br>2. Se estimó atender a 9,102 personas y se logró un avance de 124%.<br>(C0402, Proyectos Productivos) 1. 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.<br>(C0403, Comunidad DIFerente) 1. 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. |

## IX. Análisis FODA

|   |  | Factores internos  | Factores externos |
|---|--|--|-------------------|
|   |  | Fortalezas   | Oportunidades     |
| <b>Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa</b> | (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) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos del Componente.                     |                   |
|   | (C01, PASA) El componente cuenta con ROP y manuales que definen los procedimientos para su implementación.   |  |                   |
|   | (C02 RFI AF) El Componente cuenta con un Manual en el que se definen los procedimientos para su implementación.  | (C02 RFI AF) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos del Componente.                    |                   |
|   | (C02 RFI AF) 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) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos del Componente.                    |                   |
|   | (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) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos de la Actividad.               |                   |
|   | (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) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos de la Actividad. |                   |
|   | (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) Existen tecnologías de la información y la comunicación que pueden hacer más eficientes los procedimientos de la Actividad.   |                   |
|   | (C0403, Comunidad DIFerente) La Actividad cuenta con un sistema de seguimiento a la gestión.   |  |                   |

|  | <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
|--|---|--|
|  | (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) La inseguridad pone en riesgo las acciones del personal de supervisión en algunos municipios.  |
|  | (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) 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. |
|  | (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 RFI AF) 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 RFI AF) No se identificaron amenazas en este tema para este Componente.   |
|  | (C02 RFI AF) 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 RFI AF) 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   | (C03, ASPSV) No se identificaron amenazas en este tema para este Componente.   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | 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) El narcotráfico y la inseguridad ponen en riesgo las acciones del personal operativo.  |
|  | (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) La falta de servicios de salud en las localidades en las que están algunos Centros disminuye la cantidad de pacientes.         |
|  | (C0401, CERENAM) Se identificó que la población de comunidades indígenas no permanece en los Centros para recibir la atención que requieren.   | (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) 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 a estas personas se les brinde y facilite una alternativa.   | (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.                         |
|  | (C0401, CERENAM) El seguimiento a los beneficiarios no se lleva a cabo, como debería hacerse según lo estipulado en el Manual de la Actividad; lo realizan las Brigadas de la Secretaría de Salud y no el personal de los CERENAM.  |   |
|  | (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) 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. |
|  | (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) Hay una elevada rotación de personal que trabaja en los procesos de la Actividad, lo que provoca retrasos en la implementación de las acciones.   | (C0403, Comunidad DIFerente) No se identificaron amenazas en este tema para este Componente. |
|  | (C0403, Comunidad DIFerente) Algunos DIF municipales no realizan las actividades que les corresponden en los distintos procedimientos de la Actividad.   |  |
|  | (C0403, Comunidad DIFerente) 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. |  |

|   |                           | <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>  |
|---|---------------------------|---|---|
| <b>Tema<br/>Valoración<br/>atributos<br/>los procesos</b> | <b>III.<br/>de<br/>de</b> | (C01, PASA) No se identificaron fortalezas en esta tema para este componente.   | (C01, PASA) No se identificaron oportunidades en este tema para este componente.      |
|   |                           | (C02 RFI AF) 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 RFI AF) No se identificaron oportunidades en este tema para este componente.     |
|   |                           | (C02 RFI AF) Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas a la prestación de servicios.   |   |
|   |                           | (C03, ASPSV) No se identificaron fortalezas en esta tema para este componente.  | (C03, ASPSV) No se identificaron oportunidades en este tema para este componente.     |
|   |                           | (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) No se identificaron oportunidades en este tema para este componente. |
|   |                           | (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) No se identificaron oportunidades en este tema para este componente. |
| (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) No se identificaron oportunidades en este tema para este componente.   |
| (C0403, Comunidad DIFerente) Las actividades que realizan todos los actores están encaminadas al objetivo de la Actividad.   |   |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| (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) No se identificaron amenazas en este tema para la Actividad.                            |
| (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 identificaron amenazas en este tema para el Componente.                           |
| (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 identificaron amenazas en este tema para el Componente.                  |
|  | (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) No se identificaron amenazas en este tema para la Actividad.               |
|  | (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 identificaron amenazas en este tema para la Actividad. |
|  | (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 identificaron amenazas en este tema para la Actividad.   |
|  | (C0403, Comunidad DIFerente) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.          |   |

## X. Aspectos Susceptibles de Mejora y recomendaciones

| Tema  | Aspectos Susceptibles de Mejora   | Recomendaciones  |
|---|---|--|
| <b>Tema II.</b><br><b>Descripción y Análisis de los Procesos del Programa</b> | (C01, PASA) El registro de entrega de los paquetes alimentarios a los DIF municipales se triplica, se lleva a cabo 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) Desarrollar un Sistema Informático Integral que permita ahorrar tiempo y simplificar el registro y validación del proceso de entrega.  |
|   | (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.   | (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) Por lo que respecta al proceso de selección de beneficiarios, la Encuesta para Focalizar Hogares con Inseguridad Alimentaria (ENHINA), que es el estudio socioeconómico proporcionado por el DIF nacional que como resultado permite determinar si la persona puede ser beneficiaria de un apoyo alimentario, ha funcionado, pero tiene áreas de oportunidad porque, al ser nacional, no necesariamente se ajusta a las condiciones particulares del estado de Chihuahua.   | (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) 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. | (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.   |

|   |  |
|---|--|
| <p>(C02 RFI AF) 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.</p>              | <p>(C02 RFI AF) 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.</p> |
| <p>(C02 RFI AF) 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.</p>  | <p>(C02 RFI AF) 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</p>                         |
| <p>(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.</p>              | <p>(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.</p> |
| <p>(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.</p> | <p>(C03, ASPSV) Definir mecanismos de focalización con el propósito de identificar a las poblaciones más vulnerables del Estado y entregar los apoyos en dichas poblaciones.</p>   |
| <p>(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.</p>  | <p>(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.</p>  |
| <p>(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.</p>  | <p>(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.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| (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.  | (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) 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) 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) 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) 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) Se identificó que la población de comunidades indígenas no permanece en los Centros para recibir la atención que requieren.   | (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) En los casos en los que las mujeres embarazadas presentan alguna complicación de muy alto riesgo o menores con desnutricción crónica o severa, no es claro que estas personas se les brinde y facilite una alternativa.                                   | (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 desnutricción 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) El seguimiento a los beneficiarios no se lleva a cabo, como debería hacerse según lo estipulado en el Manual de la Actividad; lo realizan las Brigadas de la Secretaría de Salud y no el personal de los CERENAM.   | (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  | (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  |

|   |   |
|---|---|
| no están homologados ambos sistemas de registro.  | 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) 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) 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) 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) 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) Existen retrasos en el procedimiento de almacenamiento y distribución de insumos de los proyectos productivos a los DIF municipales.   | (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) 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) 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) 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) 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) 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.   | (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) Hay una elevada rotación de personal que trabaja en los procesos de la Actividad, lo que provoca retrasos en la implementación de las acciones.   | (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) Realizar acciones de sensibilización sobre los beneficios de la Actividad para las comunidades con las titulares de los DIF municipales, así como evaluar las actividades que les corresponden, con el propósito de incrementar su interés y compromiso con la Actividad.   |
|  | (C0403, Comunidad DIFerente) 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. | (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.   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Tema III. Valoración de atributos de los</b> | (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. | (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 |
|---|---|---|

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| <b>procesos</b> | Mientras que la realización de acciones fue cercano al 100%, el número de beneficiarios fue de poco más del 50%.   | el logro de resultados de atención de la población.   |
|                 | (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) 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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.  | (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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran 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) 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) 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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.   | (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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran 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) 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.  | (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) En la segunda vertiente, se planeó atender a 492 beneficiarios y se logró un avance de 80%.   | (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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.   | (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) 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) 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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable. | (C0403, Comunidad DIFerente) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable. |
|--|--|---|

## Conclusión general

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 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: “Sírvanse 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. (...)’”.

## Anexos

### Anexo I. Guía de entrevistas a profundidad o semi- estructuradas

Para las entrevistas semi-estructuradas que se realizaron durante la evaluación, se utilizó el siguiente guion, el cual fue adaptado durante la entrevista según las necesidades de información para responder a todos los temas de la evaluación.

| Datos del Entrevistado   |  |
|--|--|
| Programa   |  |
| Lugar  |  |
| Nombre   |  |
| Cargo  |  |
| Temas/procesos de la evaluación relacionados   |  |
| Antigüedad en el cargo   |  |
| Antigüedad de su participación en el PXX   |  |
| Correo electrónico   |  |
| Teléfono   |  |
| Preguntas de la guía de entrevista   |  |
| 1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.  |  |
| 2. De la siguiente lista de procesos ( <i>mostrar la lista</i> ), ¿cuáles son en los que participa usted y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?  |  |
| 3. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ( <i>Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado</i> ) |  |
| 4. ¿Con qué otras áreas o direcciones del DIF se relaciona usted para la realización de estos procesos? ( <i>Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado</i> )   |  |
| 5. ¿Su área tiene contacto directo con el personal operativo del PXX en los Municipios? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. ( <i>Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado</i> )  |  |
| 6.1 ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? ( <i>Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado</i> )  |  |
| 6.2 ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o Dependencias y/o Entidades involucradas es adecuada para la implementación del proceso?  |  |
| 7. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del PXX es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente. ( <i>Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado</i> ).  |  |
| 8. ¿Se realizan acciones adicionales o distintas a las previstas en la normatividad para cumplir con los objetivos del PXX?  |  |

9. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Emite algún tipo de informe de sus actividades? ¿A quién se dirige? ¿Qué elementos contiene? ¿Funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

10. Determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso:

a) Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

11. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del Programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin y de los objetivos del PXX?

12. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del PXX? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? *(Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado)*

13. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del PXX? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? *(Desglosar con cada proceso mencionado por el entrevistado)*

14. ¿Considera Usted que los apoyos que otorga el PXX son los adecuados y suficientes para contribuir a abatir la carencia por XX?

15. ¿Cuáles considera usted que son las principales contribuciones del PXX a los objetivos de Programa?

16. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa?

#### Atributos de los procesos

17. ¿Los procesos cumplen con sus metas?

18. ¿Los procesos arrojan resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Programa?

19. ¿Los procesos producen resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa?

20. ¿Las actividades de los procesos contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?

21.1 ¿Qué elementos internos y positivos propician la eficiencia y eficacia del Programa?

21.2 ¿Qué elementos internos y negativos constituyen barreras para lograr el correcto desarrollo del Programa, el logro de metas y objetivos, o bien, el cumplimiento de la normatividad aplicable?

22.3 ¿Qué elementos externos y positivos pueden potenciar la operación y resultados del Programa?

22.4 ¿Qué elementos externos y negativos suponen un riesgo en la operación y resultados del Programa?

#### Avances en el ejercicio fiscal vigente

23. ¿Qué avances o cambios relevantes ha tenido el Programa en el ejercicio fiscal vigente? (Por ejemplo, cambios a la MIR 2018 respecto a los diferentes niveles, cambios en los indicadores, metas programadas, cuáles han sido los avances hasta el momento en comparación con el ejercicio fiscal evaluado, cambios en las ROP 2018, cambios en la normatividad aplicable que norme el Programa y/o Fondo, evaluaciones en curso, cambios en el presupuesto autorizado, diferencias en los montos del presupuesto autorizado, modificado o ejercido hasta el momento de la evaluación)

## Anexo II. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

### C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados

#### Planeación

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se hace la planeación anual de los apoyos alimentarios a adquirir con base en los recursos presupuestales y se programa también la distribución bimestral de los apoyos alimentarios a los municipios.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el SNDIF, el SEDIF, los SMDIF y las escuelas e instituciones que cuentan con comedores comunitarios.<br>Al interior del SEDIF el área responsable de la planeación es el Departamento de Programación y Control de Programas Alimentarios, que trabaja en coordinación con los departamentos de Orientación Alimentaria, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad y el Departamento de Desayunos Escolares.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con la recepción de los LEIASA, a partir de los cuales se elaboran tanto el Diagnóstico Estatal, como las ROP, Manuales y PEA.<br>El proceso finaliza cuando los documentos normativos pasan a publicación.  |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (LEIASA) y Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: incluye a la Jefa del Departamento de Programación y Control de Programas Alimentarios, con el apoyo de dos secretarías y el responsable de almacén.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes, pero hace falta un sistema informático integral que apoye los procesos administrativos. |
| <b>Productos</b>   | El Diagnóstico y Análisis de la situación actual del estado en materia de salud nutrición y el Proyecto estatal Anual (PEA), son herramienta para la planeación estratégica y la operación de los programas alimentarios.<br>Las ROP y Manuales incluyen las acciones de focalización, orientación alimentaria y aseguramiento en la calidad de los alimentos.<br>Se emiten hojas de pedido.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Coexisten diferentes sistemas de información, principalmente hojas e cálculo, que permiten monitorear y ejecutar la operación, sin embargo, son independientes, hace falta un sistema integral.  |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre los tres órdenes de gobierno, el DIF a nivel nacional es el coordinador del Fondo y emite los lineamientos de operación, el SEDIF realiza el Plan Estatal Anual (PEA) y las ROP, así como los diagnósticos para la asignación a los SMDIF.  |
| <b>Pertinencia</b>   | La coordinación se realiza entre los tres órdenes de gobierno, el DIF a nivel nacional es el coordinador del Fondo y emite los lineamientos de operación, el SEDIF realiza el Plan Estatal Anual (PEA) y las ROP, así como los diagnósticos para la asignación a los SMDIF.  |
| <b>Importancia estratégica</b>   | Índices de desnutrición y sobre peso elevados, tienen que cumplir la reducción de la obesidad y la desnutrición. Para poder mejorar la situación de inseguridad alimentaria.   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | Índices de desnutrición y sobre peso elevados, tienen que cumplir la reducción de la obesidad y la desnutrición. Para poder mejorar la situación de inseguridad alimentaria. |
|---|--|

## Difusión

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se hace la difusión del Programa de Asistencia Social Alimentaria por parte de los DIF municipales.  |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con la publicación en el periódico oficial del estado y en la página web oficial del DIF estatal de las Reglas de Operación del Programa.<br>El proceso finaliza cuando los DIF municipales hacen la difusión del Programa por distintos medios como radio, volantes, perifoneo y otros.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Reglas de Operación del Programa de Asistencia Social Alimentaria<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en los SMDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes. |
| <b>Productos</b>   | La difusión hecha por los SMDIF sirve para promover el Programa entre las personas e instituciones, preferentemente en los lugares que predominen los grupos vulnerables, en rezago social y extrema pobreza con la finalidad de que cumplan con la identificación de la población objetivo de los diferentes subprogramas   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.   |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre los dos órdenes de gobierno, el SEDIF publica las ROP y las da a conocer a los SMDIF, que a su vez realizan la difusión del Programa entre la población.  |
| <b>Pertinencia</b>   | La coordinación se realiza entre los tres órdenes de gobierno, el DIF a nivel nacional es el coordinador del Fondo y emite los lineamientos de operación, el SEDIF realiza el Plan Estatal Anual (PEA) y las ROP, así como los diagnósticos para la asignación a los SMDIF.  |
| <b>Importancia estratégica</b>   | El proceso contribuye a dar a conocer el Programa entre la población, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b>  | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios.  |

**Solicitud de apoyos**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |   |
|--|---|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se hacen las solicitudes de acceso a los diferentes subprogramas por parte de las escuelas, las instituciones y las personas en situación de vulnerabilidad, canalizándolas a través de los SMDIF.<br>Existe otro canal para realizar las solicitudes de ingreso de la población en situación de vulnerabilidad que es canalizada como resultado de las detecciones que realiza la Secretaría de Salud.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son DIF Estatal y los DIF Municipales.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia cuando las personas, las escuelas o las instituciones solicitan su inclusión al Programa.<br>El proceso finaliza cuando los SMDIF solicitan formalmente al SEDIF la inclusión de los solicitantes como beneficiarios del Programa.  |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Focalización de municipios de alta y muy alta marginación, Encuesta para focalizar Hogares con Inseguridad Alimentaria (ENINHA), detección de mujeres embarazadas y niños menores de 5 años con desnutrición.<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes. |
| <b>Productos</b>   | Las solicitudes recibidas en este proceso constituyen el insumo para el proceso siguientes que es el de selección de beneficiarios.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.  |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre el SEDIF y los DIF municipales, estos últimos canalizan al primero las solicitudes de apoyo de la población.   |
| <b>Pertinencia</b>   | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas al ingreso de nuevos beneficiarios para que reciban los apoyos del Programa, por lo tanto el proceso es pertinente.  |
| <b>Importancia estratégica</b>   | El proceso canaliza el ingreso de nuevos beneficiarios al Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.   |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b>  | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios.   |

**Selección de beneficiarios**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se hace la selección de las solicitudes que cumplan con los requisitos establecidos en las ROP para la inclusión en el Programa tanto de personas en situación de vulnerabilidad como de escuelas e instituciones.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con la focalización de municipios de alta y muy alta marginación, con la aplicación de la ENHINA y con la realización de los estudios de viabilidad.<br>El proceso finaliza cuando las personas en situación de vulnerabilidad, las escuelas y las instituciones son incluidas en el Padrón de beneficiarios del Programa.                                 |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Solicitudes de inclusión en el Programa canalizadas por los DIF municipales.<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes. |
| <b>Productos</b>   | El padrón de beneficiarios que se integra, constituye el insumo para el proceso siguientes que es el de producción de bienes y/o servicios de apoyos.  |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.   |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre el SEDIF y los DIF municipales, estos últimos aplican las encuestas y realizan los estudios de viabilidad con la supervisión del primero.   |
| <b>Pertinencia</b>   | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas al ingreso de nuevos beneficiarios para que reciban los apoyos del Programa, por lo tanto el proceso es pertinente.   |
| <b>Importancia estratégica</b>   | El proceso ingresa nuevos beneficiarios al Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.   |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b>  | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios.  |

**Producción de bienes y/o servicios**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |   |
|--|---|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se determina la composición de los apoyos alimentarios y menús, se adquieren los insumos alimentarios mediante licitaciones y, posteriormente, se realiza la entrega bimensual a los DIF municipales, para que estos a su vez, hagan llegar los apoyos a la población beneficiaria. |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>          | El proceso inicia con la determinación de la composición de los apoyos alimentarios y menús y el cálculo de paquetes alimentarios de acuerdo a los padrones de beneficiarios.<br>El proceso finaliza cuando los proveedores ganadores de las licitaciones entregan los paquetes alimentarios en el almacén dispuesto por el DIF estatal.  |
| <b>Insumos y recursos</b>                                       | Insumos:<br>Padrones de beneficiarios.<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes. Sin embargo, los sistemas informáticos no son adecuados ni suficientes, se repiten tareas ya hace falta un sistema informático integral. |
| <b>Productos</b>  | Los paquetes alimentarios entregados al SEDIF son el insumo para el siguiente proceso que es el de Distribución y/o entrega de ayudas y/o servicios.  |
| <b>Sistemas de información</b>                                  | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.  |
| <b>Coordinación</b>   | La coordinación se realiza entre el SEDIF y los proveedores ganadores de las licitaciones.  |
| <b>Pertinencia</b>  | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas a la determinación de contenidos nutricios y la adquisición de los apoyos del Programa, por lo tanto el proceso es pertinente.   |
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | En el proceso se determina la composición de los apoyos alimenticios y menús para el Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios.   |

### Distribución y/o entrega de bienes y/o servicios

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |   |
|--|---|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se llevan a cabo el almacenamiento y la distribución de los paquetes alimentarios y despensas para su entrega a la población beneficiaria.  |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.  |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia cuando los DIF municipales acuden al almacén estatal para recoger los paquetes alimentarios y despensas.<br>El proceso finaliza cuando los DIF municipales hacen la entrega de despensas y paquetes alimentarios a las escuelas, instituciones o población abierta beneficiaria del Programa. |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Padrones de beneficiarios.<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.  |

|   |   |
|---|---|
|   | d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes. Sin embargo, los sistemas informáticos no son adecuados ni suficientes, se repiten tareas, hace falta un sistema informático integral.           |
| <b>Productos</b>  | Los paquetes alimentarios entregados por los SMDIF son el insumo para el siguiente proceso que es el de seguimiento y/o satisfacción de beneficiarios.  |
| <b>Sistemas de información</b>                                  | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.  |
| <b>Coordinación</b>   | La coordinación se realiza entre el SEDIF y los DIF municipales.  |
| <b>Pertinencia</b>  | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas a la entrega de de los apoyos alimentarios del Programa a la población beneficiaria, por lo tanto el proceso es pertinente.                                      |
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | En el proceso se entregan los apoyos alimenticios del Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.   |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios. |

### Seguimiento y satisfacción de beneficiarios

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se llevan a cabo el seguimiento y vigilancia del Programa y se promueve la participación de la comunidad para desarrollar su capacidad autogestora.  |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con las supervisiones realizadas por el personal del SEDIF.<br>El proceso finaliza con el seguimiento de acciones de contraloría social a las escuelas, instituciones o población abierta beneficiaria del Programa.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Padrones de beneficiarios.<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF no es suficiente para llevar a cabo las visitas de supervisión a todos los municipios, hay alta rotación de personal responsable en los municipios, lo que genera necesidades de capacitación constantes.<br>c) Recursos como viáticos para gastos de hospedaje y alimentación no son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes, pero los vehículos y vales de gasolina son insuficientes. |
| <b>Productos</b>   | Resultado de las supervisiones y acciones de contraloría social.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Coordinación</b>   | La coordinación se realiza entre el SEDIF, los DIF municipales y las escuelas e instituciones beneficiarias.  |
| <b>Pertinencia</b>  | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas a dar seguimiento la entrega de de los apoyos alimentarios del Programa a la población beneficiaria, por lo tanto el proceso es pertinente.                      |
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | En el proceso se da seguimiento a la entrega de los apoyos alimenticios del Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.                               |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios. |

### Seguimiento y monitoreo del desempeño

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se llevan a cabo el seguimiento a los programas alimentarios y al desempeño de los municipios en su ejecución.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con las supervisiones realizadas por el personal del SEDIF.<br>El proceso finaliza con la integración del Índice de Desempeño Municipal.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>Padrones de beneficiarios.<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF no es suficiente para llevar a cabo las visitas de supervisión a todos los municipios, hay alta rotación de personal responsable en los municipios, lo que genera necesidades de capacitación constantes.<br>c) Recursos como viáticos para gastos de hospedaje y alimentación no son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes, pero los vehículos y vales de gasolina son insuficientes. |
| <b>Productos</b>   | Índice de Desempeño Municipal.<br>Medidas de calidad como muestreo de productos, comprobantes de fumigación y otros.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.   |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre el SEDIF, los DIF municipales y las escuelas e instituciones beneficiarias.   |
| <b>Pertinencia</b>   | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas a dar seguimiento la operación y calidad de los programas alimentarios para atender a la población beneficiaria, por lo tanto el proceso es pertinente.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | En el proceso se da seguimiento a la operación del Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios. |

### Evaluación de resultados

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |   |
|--|---|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso se se evalúan la operación y resultados del programa para enfocar la gestión del programa al logro de resultados para mejorar las condiciones de vida de la población objetivo beneficiaria, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.  |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con la integración de la MIR.<br>El proceso finaliza con los reportes de la MIR y el control del POA.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes.                |
| <b>Productos</b>   | Reportes de MIR y POA.  |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.  |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre el SEDIF y los DIF municipales.  |
| <b>Pertinencia</b>   | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas al seguimiento de los apoyos del Programa, por lo tanto el proceso es pertinente.  |
| <b>Importancia estratégica</b>   | El proceso evalúa los resultados del Programa, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b>  | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios.   |

**Rendición de cuentas**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | En este proceso, los subprogramas que integran el PASA llevan a cabo la rendición de cuentas a través de la integración y actualización de los padrones de beneficiarios, con datos de identificación de las instituciones beneficiarias y las dotaciones entregadas.                        |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal y los DIF Municipales.   |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con la integración de los padrones de beneficiarios.<br>El proceso finaliza con los reportes de dotaciones entregadas.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Insumos:<br>a) El tiempo para realizar el proceso es adecuado.<br>B) Personal: el personal con el que se cuenta en el SEDIF es suficiente.<br>c) Recursos financieros son suficientes para la operación.<br>d) Infraestructura, los recursos materiales normales de oficina son suficientes. |
| <b>Productos</b>   | Archivos de Excel con padrones de beneficiarios.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Para el monitoreo de este proceso no existe un sistema informático ex profeso.   |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se realiza entre el SEDIF y los DIF municipales.   |
| <b>Pertinencia</b>   | Las actividades que se realizan en este proceso están orientadas al seguimiento de los apoyos del Programa, por lo tanto el proceso es pertinente.   |
| <b>Importancia estratégica</b>   | El proceso permite identificar a los beneficiarios del Programa y las dotaciones recibidas, por lo que es de importancia estratégica ya que contribuye a mejorar la situación de inseguridad alimentaria.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b>  | Se instrumentan acciones para conocer la satisfacción de los beneficiarios como es la conformación de comités, la aplicación de encuestas y la instalación de buzones de quejas y denuncias en escuelas y comedores comunitarios.  |

**C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |   |
|--|---|
| <b>Resumen del proceso</b>   | El proceso consiste en recibir solicitudes de apoyo para rehabilitación física (apoyos funcionales y terapias de rehabilitación), procesarlas y entregar los apoyos y servicios a la población que cumple con los requisitos.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores involucrados en el proceso son Desarrollo Integral de la Familia del estado de Chihuahua, la Dirección de Rehabilitación Física, y los DIF Municipales. Estas instancias canalizan personas hacia esta Dirección en caso de que requieran alguno de los apoyos que se entregan. |

|   |  |
|---|--|
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>          | El proceso se realiza de manera repetitiva durante todo el ejercicio fiscal. Se activa con la solicitud de apoyos y termina al entregar dichos apoyos a la población que cumple los requisitos.  |
| <b>Insumos y recursos</b>                                       | Además de los recursos humanos, la Dirección de Rehabilitación Física requiere de insumos para el mantenimiento de los Centros y de las Unidades Básicas de Atención en los municipios, así como de materiales para la atención en consultas al usuario. Por otro lado, se requiere de materiales para la elaboración de prótesis a la medida. De acuerdo con las entrevistas, el tiempo, el personal, los recursos financieros y la infraestructura son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso. |
| <b>Productos</b>  | Los productos servicios que distribuye el programa son: terapia de rehabilitación física, prótesis, órtesis y apoyos funcionales (como sillas de ruedas, muletas, principalmente), así como la credencialización de los usuarios.  |
| <b>Sistemas de información</b>                                  | Se utiliza el Sistema de Información DIF (SIDIF y/o Padrón Único de Beneficiarios) y el Sistema de Información de Servicios Prestados (SISP)". Según lo comentan los operadores entrevistados, estos sistemas les han funcionado bien; los utilizan en todos los Centros, salvo en los municipios donde no hay internet, donde se hacen manualmente y en los Centros digitalizan la información. Estos sistemas se utilizan mensualmente.  |
| <b>Coordinación</b>   | El DIF estatal, por medio de La Dirección de Rehabilitación Física se coordina con los DIF municipales, quienes tienen que proponer a los beneficiarios en sus municipios que cumplan con el perfil establecido, y tienen que acompañar al DIF Estatal en la entrega de los proyectos a las familias seleccionadas. En las entrevistas, los funcionarios consideraron que la coordinación que se ha dado en este componente es favorable.  |
| <b>Pertinencia</b>  | El proceso es pertinente, pues sin él no se entregarían los apoyos que plantea el Componente.  |
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | El proceso tiene una importancia estratégica, pues sin él no se entregarían los apoyos que plantea el Componente.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | De acuerdo con las entrevistas, no se da un seguimiento a la entrega de apoyos ni se mide la satisfacción de los beneficiarios. Por otro lado, existe un buzón de quejas y sugerencias en los Centros y en las Unidades Básicas de Atención.   |

**C03 Apoyos asistenciales brindados**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | El proceso consiste en recibir solicitudes de apoyo, procesarlas y entregar los apoyos a la población que cumple con los requisitos.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores involucrados en el proceso son el Departamento de Atención Ciudadana del DIF Estatal, los DIF Municipales, otras instancias de Gobierno (en particular la Secretaría de Salud y la de Desarrollo Social) y organizaciones civiles. Todas, excepto el Departamento de Atención Ciudadana, canalizan personas hacia este Departamento en caso de que requieran alguno de los apoyos que se entregan. En algunas ocasiones, también reciben y apoyan personas canalizadas por el DIF Estatal.     |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso se realiza de manera repetitiva durante todo el ejercicio fiscal. Se activa con la solicitud de apoyos y termina al entregar dichos apoyos a la población que cumple los requisitos.  |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Además de los recursos humanos, el Departamento de Atención Ciudadana requiere de vales que le son entregados por el área de compras del DIF Estatal. Estos vales se entregan a la población y los pueden canjear en el almacén del DIF o en farmacias con las que se tenga convenios, dependiendo del tipo de vale que se entregue. De acuerdo con las entrevistas, el tiempo, el personal, los recursos financieros y la infraestructura son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso. |
| <b>Productos</b>   | Los productos son los tres tipos de vale que se entregan a la población atendida: vales de medicina, vales de servicio y vales de insumos.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Sistema de Información DIF (SIDIF y/o Padrón Único de Beneficiarios). La información se recolecta en físico y posteriormente se integra al sistema electrónico. Estos sistemas funcionan para dar seguimiento a los avances del Componente a nivel central.  |
| <b>Coordinación</b>  | Como se mencionó antes, no hay una coordinación explícita entre los actores, sino que esta se da cuando canalizan personas hacia el DIF Estatal cuando requieren de apoyos del Componente.   |
| <b>Pertinencia</b>   | El proceso es pertinente, pues sin él no se entregarían los apoyos que plantea el Componente.  |
| <b>Importancia estratégica</b>   | El proceso tiene una importancia estratégica, pues sin él no se entregarían los apoyos que plantea el Componente. Sin embargo, el Componente presenta fallas de diseño importantes que se mencionan en los hallazgos.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b>  | De acuerdo con las entrevistas, no se da un seguimiento a la entrega de apoyos ni se mide la satisfacción de los beneficiarios. Anteriormente había un buzón de quejas y sugerencias, pero era informal, no había un control sistematizado y se quitó en 2017.   |

**C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM**

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | Este proceso consiste en brindar servicios de valoraciones nutricionales, alojamiento, alimentación y capacitación en temas de salud, orientación alimentaria y proyectos productivos, en los 11 Centros de Recuperación Nutricional y Albergue Materno que tiene el DIF en el Estado de Chihuahua.  |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los principales actores que intervienen son los siguientes: Supervisor Operativo, Nutriólogo (en cada CERENAM), Auxiliar de Proyectos (en cada CERENAM), Coordinador Desarrollo Comunitario, Dirección de Rehabilitación (CREE, UBR, CRI, etc.) y las Unidades de Salud / Unidades Médicas.  |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El Proceso inicia con la planeación de las actividades y metas a alcanzar en cada Centro al inicio del ejercicio fiscal y finaliza con la entrega de los servicios en los CERENAM. Sin embargo, es un proceso que se repite constantemente, en realidad no tiene un final determinado.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Además del personal que ya se mencionó, para el cumplimiento de las tareas de la Actividad se emplean suplementos en los CERENAM, material para reparaciones, infraestructura y mobiliario, despensas y alimentos perecederos. De acuerdo con las entrevistas realizadas, los insumos y recursos no son un elemento que esté obstaculizando el funcionamiento de la Actividad. Se mencionó que, con más recursos e infraestructura, la Actividad podría tener mayor capacidad de atención, en particular en los centros más cercanos a las cabeceras en donde tienen mayor demanda.  |
| <b>Productos</b>   | Los productos del proceso son las valoraciones nutricionales, alojamiento, alimentación y capacitación en temas de salud, orientación alimentaria y proyectos productivos. Estos productos sirven para lograr el objetivo de la Actividad.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Sistema de Información DIF (SIDIF y/o Padrón Único de Beneficiarios). Este sistema sirve para el monitoreo de la Actividad a nivel estatal. Según las entrevistas realizadas, el Sistema presenta algunos problemas que complican su uso, además de que se duplica el trabajo de seguimiento a beneficiarios porque la Actividad ya contaba con un formato y el del Padrón Único no está homologado con este formato. Adicionalmente, algunos Centros no tienen internet, lo que complica aún más el llenado del Padrón Único. Por último, uno de los problemas del Padrón es que no permite capturar varios servicios para un solo paciente, sino que cada servicio hay que capturarlo como si fuera para un paciente distinto. |
| <b>Coordinación</b>  | Para la implementación de la Actividad, existe una coordinación con otras áreas dentro del DIF Estatal, específicamente con el área de compras y con el área de Alimentación, y con los Gobiernos municipales. En ambos casos, según las entrevistas, la coordinación es adecuada. En el primer caso, con el área de compras ha habido algunos retrasos, pero se explican por un cambio de personal que hubo y el proceso normal de aprendizaje. Con los municipios, existen convenios y algunos apoyan más que otros a los CERENAM en el pago de servicios públicos o reparaciones de los Centros.  |
| <b>Pertinencia</b>   | Se considera que el proceso es pertinente dado que existe población infantil que padece desnutrición y mujeres embarazadas que requieren los servicios del Programas en las áreas de intervención.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | Este proceso tiene una importancia estratégica clave, pues consiste en brindar los servicios a la población atendida.   |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | Los supervisores estatales del Actividad aplican encuestas de evaluación del servicio, que tienen cinco preguntas dirigidas a pacientes que estén albergados en los Centros. Sin embargo, esta información no se sistematiza y no hay procedimientos para garantizar que las respuestas no estén inducidas por el personal de la Actividad al plantearseles directamente ellos en persona y no alguien externo o por algún medio anónimo. Tampoco hay un procedimiento específico para asegurar el uso de dichas respuestas en la mejora de la Actividad. |

### ***C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios***

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |   |
|--|---|
| <b>Resumen del proceso</b>   | El proceso consiste en distribuir proyectos productivos a familias seleccionadas por los DIF municipales en sus territorios, con el propósito de que puedan autoproducir sus alimentos e intercambiar los excedentes.   |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores que participan en este proceso son el DIF Estatal, específicamente la Jefatura de Departamento de Desarrollo Comunitario, y los DIF municipales.  |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia cuando se aprueba el presupuesto y termina con el seguimiento al uso de los proyectos productivos por parte de las familias.  |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Además de los recursos humanos, los insumos que se requieren para este proceso son los materiales para los huertos y los gallineros principalmente, así como recursos para los traslados de material y de personal de la Actividad. De acuerdo con las entrevistas, los retrasos en el proceso de adquisición de insumos por parte del área de compras y en la entrega de los insumos por parte de los proveedores provocan retrasos en las actividades planeadas para entregar los proyectos.<br>En cuanto al personal, éste es insuficiente para llevar a cabo las actividades de supervisión por parte del DIF Estatal, lo que provoca que recaiga esta actividad en los DIF municipales principalmente. En algunas ocasiones han tenido que solicitar apoyo de personal de otras áreas del DIF. Los recursos financieros se consideran suficientes y adecuados. Por último, la infraestructura no es del todo adecuado a nivel estatal porque no había un almacén asegurado para resguardar los materiales de la Actividad. |
| <b>Productos</b>   | Los productos que entrega este proceso son los proyectos productivos a las familias seleccionadas.  |
| <b>Sistemas de información</b>   | Sistema de Información DIF (SIDIF y/o Padrón Único de Beneficiarios)  |
| <b>Coordinación</b>  | El DIF Estatal se coordina con los DIF municipales, quienes tienen que proponer a los beneficiarios en sus municipios que cumplan con el perfil establecido, y tienen que acompañar al DIF Estatal en la entrega de los proyectos a las familias seleccionadas.   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Pertinencia</b>  | El proceso es pertinente porque sin él no se entregarían los proyectos a las familias.                     |
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | El proceso tiene una importancia estratégica porque sin él no se entregarían los proyectos a las familias. |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios.                              |

### ***C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo***

| <b>LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA</b> |  |
|--|--|
| <b>Resumen del proceso</b>   | El proceso consiste en dar acompañamiento para la constitución de Grupos de Desarrollo en comunidades del Estado de Chihuahua. Una vez constituidos, se les brinda capacitación y se les entregan insumos para el desarrollo de proyectos, conforme a lo establecido en las Reglas de Operación federales que se actualizan anualmente.  |
| <b>Interrelación entre los actores involucrados</b>  | Los actores involucrados en el proceso son el DIF Estatal, los DIF municipales, en particular los promotores y los Grupos de Desarrollo (GD) constituidos en las comunidades.  |
| <b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>   | El proceso inicia con una solicitud de constituir un GD por parte de los DIF municipales al DIF Estatal y termina el seguimiento a las actividades que realizan dichos grupos, una vez constituidos. En realidad, es un proceso que no termina, pues se repite anualmente, a menos que algunos GD ya estén consolidados y no requieran del apoyo del DIF para su funcionamiento.   |
| <b>Insumos y recursos</b>  | Además del personal del DIF Estatal y Municipales, los insumos que se requieren son los capacitadores, los materiales pedagógicos para las capacitaciones y los insumos que se entregan a los GD que lleven a cabo proyectos. De acuerdo con las entrevistas, los insumos y recursos no han sido un límite para el funcionamiento de la Actividad. Sin embargo, si contaran con más recursos, podrían apoyar de manera más importante a los GD en el éxito de sus proyectos. Como se mencionó en el análisis de los procesos, existe una alta rotación del personal que trabaja en la Actividad. |
| <b>Productos</b>   | Los productos del proceso son los GD constituidos, las capacitaciones que se imparten, los insumos que se entregan a los GD y las asesorías para la constitución de nuevos GD.   |
| <b>Sistemas de información</b>   | Se utiliza el Sistema del DIF Estatal para el seguimiento a la gestión de la Actividad.  |
| <b>Coordinación</b>  | La coordinación se da entre el DIF Estatal, en particular la persona que ocupa el cargo de Personal Especializado, y los promotores de los DIF municipales, y entre éstos y los GD en las comunidades. De acuerdo con las entrevistas, esta coordinación es adecuada cuando existe un interés y compromiso por parte de los promotores de los DIF municipales. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia porque desconfían de los beneficios que puede tener la Actividad para las comunidades.   |
| <b>Pertinencia</b>   | El proceso es pertinente, pues sin él no constituirían los GD en las comunidades y el DIF dejaría de promover un enfoque de desarrollo y se quedaría únicamente en una visión asistencialista.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Importancia estratégica</b>                                  | El proceso tiene una importancia estratégica, pues sin él no constituirían los GD en las comunidades y el DIF dejaría de promover un enfoque de desarrollo y se quedaría únicamente en una visión asistencialista.  |
| <b>Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios</b> | No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios, pero sí existe un mecanismo de quejas y sugerencias, en el que participan los Comités de Contraloría Social y se deben subir a un sistema de la Secretaría de la Función Pública. |

**Anexo III. Grado de consolidación operativa del programa****C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados**

| Criterio de valoración   | Puntaje    |              |    |    | Comentarios   |
|--|------------|--------------|----|----|---|
|  | Sí         | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1          |              |    |    | El Programa se enmarca en los LEIASA, cuenta con ROP, lineamientos, Manuales Operativos y otros documentos aplicables, propios del Programa, así como Leyes aplicables a la Administración Pública en general.  |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               | 1          |              |    |    | Los procesos son del conocimiento de los operadores.  |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |            | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados normativamente, aunque partes de algunos procesos que no se encuentran descritas exhaustivamente. Adicionalmente, algunos de los DIF municipales encuentran dificultades para ejecutar los procesos como está previsto. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1          |              |    |    | Sí, el Programa cuenta con una MIR.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |            |              | 0  |    | No se cuenta con un sistema informático de la gestión.  |
| <b>Grado de consolidación operativa</b>  | <b>3.5</b> |              |    |    |   |

**C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios   |
|--|---------|--------------|----|----|---|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual del Componente en el que se regulan los procedimientos.  |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         | 0.5          |    |    | En las entrevistas realizadas, la mayoría del personal conocía los procesos y se sabe que están documentados en un Manual.  |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras | 1       |              |    |    | Los procesos están estandarizados y son utilizados por las instancias ejecutoras.   |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         | 0.5          |    |    | En las entrevistas con personal operativo se mencionó que existen algunos espacios de discusión sobre las mejoras que se pueden hacer a los procesos. No obstante, éstos no figuran en el Manual de Procesos. |
| Grado de consolidación operativa   | 4       |              |    |    |   |

**C03 Apoyos asistenciales brindados**

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios  |
|--|---------|--------------|----|----|--|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |  |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos                                       | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual del Componente en el que se regulan los procedimientos.                                 |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados |         |              | 0  |    | En las entrevistas realizadas, el personal desconoció el Manual y se mencionó que no se planea actualizarlo. |

|  |     |     |   |  |  |
|--|-----|-----|---|--|--|
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |     | 0.5 |   |  | Los procesos están estandarizados en el Manual, pero no están incluidos todos los identificados en las entrevistas. Dado que el personal desconoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1   |     |   |  | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.  |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |     |     | 0 |  | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.  |
| Grado de consolidación operativa   | 2.5 |     |   |  |  |

#### C04 Apoyos comunitarios otorgados

##### C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios  |
|--|---------|--------------|----|----|--|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |  |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual de la Actividad en la que se regulan los procedimientos.  |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         |              | 0  |    | En las entrevistas realizadas, el personal desconoció el Manual y se mencionó que no se planea actualizarlo.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual, pero no están incluidos todos los identificados en las entrevistas. Dado que el personal desconoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.  |

|  |     |  |   |  |   |
|--|-----|--|---|--|---|
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras |     |  | 0 |  | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras. |
| Grado de consolidación operativa   | 2.5 |  |   |  |   |

*C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios*

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios   |
|--|---------|--------------|----|----|---|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual de la Actividad en la que se regulan los procedimientos.   |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         | 0.5          |    |    | En las entrevistas realizadas, no todo el personal conocía el Manual.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual, pero no están incluidos todos los identificados en las entrevistas. Dado que no todo el personal conoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.   |
| Grado de consolidación operativa   | 3       |              |    |    |   |

## C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios   |
|--|---------|--------------|----|----|---|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |   |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos   | 1       |              |    |    | Sí, existe un Manual de la Actividad en la que se regulan los procedimientos.   |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         | 0.5          |    |    | En las entrevistas realizadas, no todo el personal conocía el Manual.   |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         | 0.5          |    |    | Los procesos están estandarizados en el Manual. Dado que no todo el personal conoce el Manual, no se puede determinar que se usen por todas las instancias. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 | 1       |              |    |    | Se cuenta con un sistema de seguimiento a los indicadores de gestión.   |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              | 0  |    | No se cuenta con algún mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.   |
| Grado de consolidación operativa   | 2       |              |    |    |   |

**Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa***C01 Equipamiento de espacios alimentarios gestionados*

| <b>Etapa del modelo general de procesos</b>                   | <b>Procesos del programa identificados por el evaluador</b>  |
|---|--|
| <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación</b> | <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</b> En este proceso se hace la planeación anual de los apoyos alimentarios a adquirir con base en los recursos presupuestales y se programa también la distribución bimestral de los apoyos alimentarios a los municipios.  |
| <b>Difusión del Programa</b>                                  | <b>Difusión del Programa.</b> Mediante este proceso se hace la difusión del Programa de Asistencia Social Alimentaria por parte de los DIF municipales a la población.   |
| <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios</b>                      | <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios.</b> A través de este proceso se hacen las solicitudes de acceso a los diferentes subprogramas por parte de las escuelas, las instituciones y las personas en situación de vulnerabilidad, canalizándolas a través de los SMDIF.<br>Existe otro canal para realizar las solicitudes de ingreso de la población en situación de vulnerabilidad que es canalizada como resultado de las detecciones que realiza la Secretaría de Salud. |
| <b>Selección de beneficiarios</b>                             | <b>Selección de beneficiarios.</b> Durante este proceso se hace la selección de las solicitudes que cumplan con los requisitos establecidos en las ROP para la inclusión en el Programa tanto de personas en situación de vulnerabilidad como de escuelas e instituciones.   |
| <b>Producción de bienes y/o servicios</b>                     | <b>Producción de bienes y/o servicios.</b> En este proceso se determina la composición de los apoyos alimentarios y menús, se adquieren los insumos alimentarios mediante licitaciones y, posteriormente, se realiza la entrega bimensual a los DIF municipales, para que estos a su vez, hagan llegar los apoyos a la población beneficiaria.   |
| <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios</b>       | <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios.</b> Mediante este proceso se llevan a cabo el almacenamiento y la distribución de los paquetes alimentarios y despensas para su entrega a la población beneficiaria.  |
| <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios</b>               | <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios.</b> Se promueve la participación de la comunidad para desarrollar su capacidad autogestora y generar acciones corresponsables y sostenibles, así como el seguimiento y vigilancia del Programa. Los beneficiarios pueden hacer la presentación de quejas y denuncias por escrito, por teléfono o correo electrónico ante el SEDIF o los SMDIF.  |
| <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño</b>                  | <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño.</b> En este proceso se realizan supervisiones a los municipios. Se realiza una programación semestral por municipios y con base en ella se determinan las rutas de cada supervisor y el correspondiente cronograma de visitas.   |
| <b>Evaluación de resultados</b>                               | <b>Evaluación de resultados.</b> La operación y resultados del Programa se evalúan a través de mecanismos de evaluación interna y externa. También se realizan los reportes de la MIR y se lleva a cabo el control del POA.  |
| <b>Rendición de cuentas</b>                                   | <b>Rendición de cuentas.</b> Cada uno de los subprogramas debe instrumentar la rendición de cuentas actualizando los padrones de beneficiarios y las dotaciones de alimentos correspondientes.   |

**C02 Apoyos para rehabilitación física otorgados**

| Etapa del modelo general de procesos                          | Procesos del programa identificados por el evaluador  |
|---|---|
| <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación</b> | <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</b> El componente sigue los Lineamientos estatales para la programación y presupuestación. Dicha planeación es realizada con base con cifras de años anteriores y están a cargo de la Dirección de rehabilitación y los responsables de las Unidades básicas de rehabilitación |
| <b>Difusión del Programa</b>                                  | <b>Difusión del Programa.</b> Según las Reglas de Operación la difusión del programa queda a cargo de la Dirección de Rehabilitación con apoyo del Departamento de Comunicación Social del DIF Estatal, por medio de las páginas de redes sociales y la página oficial del DIF.   |
| <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios</b>                      | <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios.</b> De acuerdo como lo indica el Manual los requisitos y procedimientos para solicitar ayuda se cumplen y de manera general se lograron identificar dos tipos de procedimientos.  |
| <b>Selección de beneficiarios</b>                             | <b>Selección de Beneficiarios.</b> Conforme al Manual la población objetivo del Programa son aquellas personas con algún tipo de discapacidad, además se describe el perfil que los beneficiarios tienen que cumplir.   |
| <b>Producción de bienes y/o servicios</b>                     | <b>Producción de bienes y/o Servicios.</b> De acuerdo con el Manual se describe el procedimiento de fabricación de las prótesis y las órtesis que específicamente fábrica y entrega el componente, todo esto se fabrica bajo la calidad y prescripción médica.  |
| <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios</b>       | <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y Servicios.</b> Cuando los beneficiarios cumplen con el procedimiento de solicitud de los apoyos se les asigna el tipo de rehabilitación, consulta y la entrega de apoyos funcionales.   |
| <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios</b>               | <b>Seguimiento y Satisfacción de Beneficiarios.</b> Con base en los documentos entregados no se menciona un mecanismo que permita conocer y dar seguimiento a la satisfacción de los beneficiarios.   |
| <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño</b>                  | <b>Seguimiento y Monitoreo del desempeño.</b> Las ROP del Programa mencionan que la Dirección de Rehabilitación del DIF Estatal efectuará el seguimiento del cumplimiento de las reglas de igual manera será quien reporta avances físicos y financiera de manera trimestral a la Coordinación de Planeación del DIF                      |
| <b>Evaluación de resultados</b>                               | <b>Evaluación de Resultados.</b> La Coordinación de Planeación del DIF Estatal realizará la evaluación externa del Programa   |
| <b>Rendición de cuentas</b>                                   | <b>Rendición de Cuentas.</b> No existe un procedimiento de rendición de cuentas en los documentos entregados para la evaluación.  |

**C03 Apoyos asistenciales brindados**

| Etapa del modelo general de procesos                          | Procesos del programa identificados por el evaluador  |
|---|---|
| <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación</b> | <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</b> El Componente sigue los Lineamientos estatales para integrar la programación y presupuestación, la cual se realiza con base en cifras de años anteriores, en sesiones de planeación en las que participan el coordinador del área y el área de planeación del DIF.           |
| <b>Difusión del Programa</b>                                  | <b>Difusión del Programa.</b> No existe un procedimiento de difusión ni en la normatividad ni en la práctica.   |
| <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios</b>                      | <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios.</b> En el Manual se describen los requisitos y procedimientos para solicitar apoyos, los cuales varían según cada tipo de apoyo que se entrega. De manera general, se identificaron tres tipos de procedimientos.   |
| <b>Selección de beneficiarios</b>                             | <b>Selección de beneficiarios.</b> En los documentos entregados se incluye el procedimiento descrito en "Solicitud de apoyos", pero no se detalla de qué manera se hace la selección después de recibir las solicitudes. Sin embargo, sí se describen las características de la población beneficiaria mediante un perfil del beneficiario. |
| <b>Producción de bienes y/o servicios</b>                     | <b>Producción de bienes y/o servicios.</b> El Componente funciona mediante la entrega de vales de tres tipos, que pueden ser canjeados en el almacén del DIF o en farmacias externas con las que el DIF tiene algún convenio.   |
| <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios</b>       | <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios.</b> Cuando se aprueban los apoyos en el área, el personal del área de trabajo social entrega los vales a las personas, quienes deben canjearlos en el almacén o en las farmacias, dependiendo del tipo de vale.  |
| <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios</b>               | <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios.</b> No se da un seguimiento a la entrega de apoyos ni se mide la satisfacción de los beneficiarios. Anteriormente había un buzón de quejas y sugerencias, pero era informal, no había un control sistematizado y se quitó en 2017.   |
| <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño</b>                  | <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño.</b> Cada mes se actualiza un documento de Excel en el que reportan el avance en el cumplimiento de metas establecidas en la MIR que va para el Sistema Hacendario. Este documento es distinto al Padrón de beneficiarios.   |
| <b>Evaluación de resultados</b>                               | <b>Evaluación de resultados.</b> No existe un procedimiento de evaluación de resultados ni en la normatividad ni en la práctica.  |
| <b>Rendición de cuentas</b>                                   | <b>Rendición de cuentas.</b> No existe un procedimiento de rendición de cuentas ni en la normatividad ni en la práctica.  |

**C0401 Otorgamiento de servicios en los CERENAM**

| <b>Etapas del modelo general de procesos</b>                  | <b>Procesos del programa identificados por el evaluador</b>   |
|---|---|
| <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación</b> | <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</b> La Actividad sigue los Lineamientos estatales para integrar la programación y presupuestación, la cual se realiza con base en los datos históricos de atención en los CERENAM. De igual manera, el presupuesto se integra con base en un aproximado de los gastos mensuales de cada Centro, incluyendo nóminas, alimentos perecederos, reparaciones, mantenimiento de los Centros, algunos gastos como la gasolina, artículo de cocina, entre otros.   |
| <b>Difusión del Programa</b>                                  | <b>Difusión del Programa.</b> De acuerdo con el Manual del Programa, el nutriólogo "se encargará de difundir los servicios que brinda el CERENAM con el personal de salud y autoridades de la localidad, al cual está adscrito con la entrega de folletos que contenga información clara y concreta". Posteriormente, "el nutriólogo así como el personal de salud y autoridades se encargarán de difundir la información en las localidades cercanas al CERENAM por medio de pláticas y visitas domiciliarias". En la práctica, la Actividad no cuenta con una estrategia de difusión específica, sino que la Secretaría de Salud es quien informa a las localidades sobre la existencia de los CERENAM y sus servicios. |
| <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios</b>                      | <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios.</b> En el Manual del Programa se establecen los requisitos y restricciones para que una persona acceda a los apoyos. En la práctica, la mayoría de los pacientes son referidos por los Centros de Salud o por las Brigadas de la Secretaría de Salud, quienes en sus recorridos identifican personas que podrían ser atendidas en los CERENAM. En menor medida, el nutriólogo identifica a algunas personas directamente en las comunidades y logra convencerlas de acudir al Centro a atenderse e internarse, en caso de ser necesario.  |
| <b>Selección de beneficiarios</b>                             | <b>Selección de beneficiarios.</b> Para seleccionar a los beneficiarios, la Actividad define dos perfiles de beneficiarios que deberán cumplir quienes solicitan los apoyos.  |
| <b>Producción de bienes y/o servicios</b>                     | <b>Producción de bienes y/o servicios.</b> Los nutriólogos, que son los responsables de cada Centro, hacen la solicitud de insumos que requieren para poder brindar los servicios. Cada mes, los nutriólogos acuden a una reunión a la Ciudad de Chihuahua en la que deben entregar las solicitudes en unos formatos específicos. La responsable estatal del Programa hace ajustes a dichos formatos si es necesario, y se hace la solicitud global al área de compras.   |
| <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios</b>       | <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios.</b> Los servicios del Programa se entregan en los CERENAM, excepto las valoraciones nutriólogicas en escuelas y albergues en el área de influencia del CERENAM y las visitas domiciliarias a las diferentes comunidades de área de influencia del CERENAM. En el Manual se describen los pasos para brindar los servicios a mujeres embarazadas y a niños con desnutrición menores de 5 años.  |
| <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios</b>               | <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios.</b> El Manual de la Actividad especifica actividades para dar seguimiento a cada uno de los tipos de beneficiarios que se atienden en los CERENAM. En la práctica, no se da un   |

|  |  |
|--|--|
|  | seguimiento como se especifica en el Manual. Sin embargo, quien da el seguimiento son las Brigadas de la Secretaría de Salud.  |
| <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño</b> | <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño.</b> La Actividad cuenta con supervisores operativos que tienen funciones establecidas en el Manual. Los nutriólogos deben integrar informes de seguimiento. Existe un sistema del DIF Estatal en el que se capturan los beneficiarios de la Actividad y los servicios que se les brindan en los Centros. |
| <b>Evaluación de resultados</b>              | <b>Evaluación de resultados.</b> No existe un procedimiento de evaluación de resultados ni en la normatividad ni en la práctica.   |
| <b>Rendición de cuentas</b>                  | <b>Rendición de cuentas.</b> No existe un procedimiento de rendición de cuentas ni en la normatividad ni en la práctica.   |

### *C0402 Impulso de los proyectos productivos agropecuarios*

| <b>Etapas del modelo general de procesos</b>                  | <b>Procesos del programa identificados por el evaluador</b>  |
|---|--|
| <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación</b> | <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</b> La Actividad sigue los Lineamientos estatales para integrar la programación y presupuestación, la cual se integra con base en el mismo presupuesto que el año anterior, pues no existen capacidades para incrementar el número de proyectos. La entrega de proyectos a los municipios se programa con base en dos fuentes de información: 1) el Índice de Desempeño Municipal que aplica el DIF Estatal a cada DIF municipal, y 2) información sobre marginación y rezago del CONAPO y del CONEVAL.                               |
| <b>Difusión del Programa</b>                                  | <b>Difusión del Programa.</b> De acuerdo con el Manual del Programa, el DIF Estatal lo promociona con los DIF municipales. No hay procedimientos estandarizados para la difusión hacia los beneficiarios, sino que su contacto es con los DIF municipales.   |
| <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios</b>                      | <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios.</b> En el Manual no se describen actividades específicas para que la población potencial pueda solicitar los apoyos en los DIF municipales ni en el Estatal. Sin embargo, sí se especifican los requisitos para que una persona pueda ser beneficiaria. En la práctica, no existen vías institucionalizadas para que las personas puedan realizar las solicitudes directamente al DIF, sino que son los DIF municipales los encargados de seleccionar a los beneficiarios con base en el perfil descrito en el párrafo anterior                            |
| <b>Selección de beneficiarios</b>                             | <b>Selección de beneficiarios.</b> En el Manual no se describe el procedimiento mediante el cual los DIF municipales difunden la información y la población potencial solicita los apoyos. Sin embargo, sí se describen las actividades para integrar y validar la lista de beneficiarios, una vez recibidas las solicitudes. El DIF municipal es quien se encarga de seleccionar a los beneficiarios que recibirán proyectos productivos, integran la documentación requerida y se la envían al DIF Estatal, quien valida que los beneficiarios cumplan con el perfil establecido en el Manual. |

|   |   |
|---|---|
| <b>Producción de bienes y/o servicios</b>               | <b>Producción de bienes y/o servicios.</b> En el Manual se describen las actividades para la adquisición y distribución de bienes de la Actividad, que consisten en realizar una solicitud al área de compras para que adquiera los bienes y los entregue a los responsables del Programa para su distribución.   |
| <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios</b> | <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios.</b> Los proyectos y capacitaciones los entrega el DIF Estatal directamente a los beneficiarios, con el apoyo de los DIF Municipales.   |
| <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios</b>         | <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios.</b> El Manual del Programa especifica que el seguimiento a los beneficiarios se da por parte del DIF municipal y del Estatal.  |
| <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño</b>            | <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño.</b> En la práctica, el Jefe de Departamento de Desarrollo Comunitario debe entregar reportes mensuales al área de planeación sobre los avances de la Actividad. Adicionalmente, se deben entregar múltiples informes a distintos actores.   |
| <b>Evaluación de resultados</b>                         | <b>Evaluación de resultados.</b> No existe un procedimiento de evaluación de resultados en la normatividad. En la práctica, según las entrevistas realizadas, en los formatos de verificación que usan los DIF municipales y el DIF Estatal, en los casos en los que puede acudir, se analizan parte de los resultados de la Actividad, en particular sobre la permanencia y producción que están teniendo los proyectos productivos para autoconsumo de las familias o para venta. |
| <b>Rendición de cuentas</b>                             | <b>Rendición de cuentas.</b> No existe un procedimiento de rendición de cuentas ni en la normatividad ni en la práctica.  |

### ***C0403 Otorgamiento de apoyos a los grupos de desarrollo***

| <b>Etapas del modelo general de procesos</b>                  | <b>Procesos del programa identificados por el evaluador</b>  |
|---|--|
| <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación</b> | <b>Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</b> La Actividad sigue los Lineamientos estatales para integrar la programación y presupuestación, la cual se integra con base en el Proyecto Anual de Trabajo, el cual se realiza anualmente (en enero) conforme al Anexo 3 de las ROP federales y en el que, entre otros elementos, se debe incluir un diagnóstico breve de los problemas y necesidades sociales de las comunidades en el Estado, a partir del cual deben plantear los objetivos, actividades y metas de la Actividad. En dicho PAT quedan incluidas las capacitaciones que se impartirán y los insumos que se entregarán a los Grupos de Desarrollo durante el ejercicio fiscal. |
| <b>Difusión del Programa</b>                                  | <b>Difusión del Programa.</b> En las ROP federales se establece que se dará una difusión amplia del Programa a nivel nacional. En la práctica, no existe una estrategia documentada para la difusión del Programa, pero se realiza como se especifica en el párrafo anterior, es decir, es el promotor municipal quien tiene en sus manos difundir la existencia de la Actividad y el DIF Estatal acompaña, en algunas ocasiones, al promotor municipal.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios</b>                | <b>Solicitud de Bienes y/o Servicios.</b> En el Manual se especifica que los DIF municipales deben enviar una solicitud a la Presidenta del DIF estatal solicitando la operación del Programa en su municipio y nombrando un promotor municipal que se encargará de operarlo.   |
| <b>Selección de beneficiarios</b>                       | <b>Selección de beneficiarios.</b> De acuerdo con las ROP federales, para recibir los apoyos del Programa, la población debe: "a) Pertenecer a la población potencial. b) Contar con el Acta Constitutiva del Grupo de Desarrollo c) Contar con un Diagnóstico Participativo y Programa de Trabajo Comunitario, elaborados y suscritos por las personas que integran el Grupo de Desarrollo". Las localidades en las que hay Grupos de Desarrollo o se forman nuevos, como ya se mencionó, deben ser "Localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo al 'Índice de Marginación a nivel Localidad 2010' del CONAPO".   |
| <b>Producción de bienes y/o servicios</b>               | <b>Producción de bienes y/o servicios.</b> Después de formados los Grupos de Desarrollo en las comunidades mediante el procedimiento explicado anteriormente, el Programa consiste principalmente en la impartición de capacitaciones a dichos Grupos y/o en la entrega de insumos en las comunidades para fortalecer los proyectos que hayan diseñado. En la práctica, los Grupos de Desarrollo solicitan al DIF Estatal los insumos que requieren para sus proyectos. Con base en esta solicitud, el DIF Estatal revisa si los insumos entran en la lista aprobada por el DIF Nacional. De ser así, la persona que ocupa el puesto de Personal Especializado del DIF Estatal solicita al área de compras que cotice los insumos y cuando se aprueban las cotizaciones se adquieren. |
| <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios</b> | <b>Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios.</b> En el caso de nuevas comunidades, se sigue el procedimiento para formar los Grupos de Desarrollo y elaborar los diagnósticos participativos. Posteriormente, se imparten las capacitaciones y se entregan los insumos, aunque no se detalla el procedimiento para ello. Sin embargo, sí se detalla el procedimiento para que el promotor municipal, junto con los Grupos de Desarrollo, gestione bienes y servicios ante las secretarías municipales y ONG's para atender las necesidades derivadas del programa de trabajo comunitario.   |
| <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios</b>         | <b>Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios.</b> El Manual del Programa especifica que el seguimiento a al trabajo que realizan los Grupos de Desarrollo se da por parte del DIF municipal y del Estatal, cada tres meses, usando un formato que se incluye en el Manual. No se identificó un procedimiento para medir la satisfacción, pero sí existe un mecanismo de quejas y sugerencias.  |
| <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño</b>            | <b>Seguimiento y monitoreo del desempeño.</b> El promotor municipal debe enviar un informe trimestral para dar seguimiento al proceso de intervención comunitaria. Las acciones realizadas en el marco de la Actividad se reportan en el Sistema de Información DIF (SDIF), que incluye a todos los beneficiarios, las acciones, fechas, entre otros elementos.   |
| <b>Evaluación de resultados</b>                         | <b>Evaluación de resultados.</b> En las ROP federales se menciona que el Programa se deberá evaluar conforme a la normatividad sobre el tema. En la práctica, la Actividad no ha sido evaluada anteriormente, más que la evaluación que se realizó al Programa de ASPSV, que no permitía evaluar la operación y resultados de la Actividad en específico, como establecen las ROP.  |

**Rendición de cuentas****Rendición de cuentas.** No existe un procedimiento de rendición de cuentas ni en la normatividad ni en la práctica.**Anexo V. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del programa**

Durante el análisis de gabinete y las entrevistas realizadas, no se identificaron problemas en la normatividad que obstaculicen la operación de los procesos de los distintos componentes del Programa. Sin embargo, sí se identificó que los manuales de procedimientos o equivalentes de cada componente y/o actividad no están actualizados, pues no reflejan el conjunto de actividades que realizan los actores en la práctica, identificadas en el trabajo de campo. Por lo tanto, se sugiere actualizar dichos documentos, y socializarlos con los actores encargados de la operación.

**Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)**

| <b>Tema</b>   | <b>Aspectos Susceptibles de Mejora</b>  | <b>Recomendaciones</b>   |
|---|---|--|
| <b>Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa</b> | (C01, PASA) El registro de entrega de los paquetes alimentarios a los DIF municipales se triplica, se lleva a cabo 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) Desarrollar un Sistema Informático Integral que permita ahorrar tiempo y simplificar el registro y validación del proceso de entrega.  |
|   | (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.   | (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) Por lo que respecta al proceso de selección de beneficiarios, la Encuesta para Focalizar Hogares con Inseguridad Alimentaria (ENHINA), que es el estudio socioeconómico proporcionado por el DIF nacional que como resultado permite determinar si la persona puede ser beneficiaria de un apoyo alimentario, ha funcionado, pero tiene áreas de oportunidad porque, al ser nacional, no necesariamente se ajusta a las condiciones particulares del estado de Chihuahua.   | (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) 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. | (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.   |

|   |  |
|---|--|
| <p>(C02 RFI AF) 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.</p>              | <p>(C02 RFI AF) 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.</p> |
| <p>(C02 RFI AF) 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.</p>  | <p>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</p>                                      |
| <p>(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.</p>              | <p>(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.</p> |
| <p>(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.</p> | <p>(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.</p>  |
| <p>(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.</p>  | <p>(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.</p>  |
| <p>(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.</p>  | <p>(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.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| (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.  | (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) 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) 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) 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) 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) Se identificó que la población de comunidades indígenas no permanece en los Centros para recibir la atención que requieren.   | (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) En los casos en los que las mujeres embarazadas presentan alguna complicación de muy alto riesgo o menores con desnutricción crónica o severa, no es claro que estas personas se les brinde y facilite una alternativa.                                   | (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 desnutricción 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) El seguimiento a los beneficiarios no se lleva a cabo, como debería hacerse según lo estipulado en el Manual de la Actividad; lo realizan las Brigadas de la Secretaría de Salud y no el personal de los CERENAM.   | (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  | (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  |

|   |   |
|---|---|
| no están homologados ambos sistemas de registro.  | 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) 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) 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) 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) 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) Existen retrasos en el procedimiento de almacenamiento y distribución de insumos de los proyectos productivos a los DIF municipales.   | (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) 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) 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) 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) 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) 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.   | (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) Hay una elevada rotación de personal que trabaja en los procesos de la Actividad, lo que provoca retrasos en la implementación de las acciones.   | (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) 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) 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. | (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.   |              |
|  |  |              |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Tema III. Valoración de atributos de los procesos</b> | (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) 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) 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) 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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.  | (C01, PASA) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.  |
|  | (C02 RFIAF) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.  | (C02 RFIAF) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder 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) 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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.   | (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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran 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) 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.  | (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) En la segunda vertiente, se planeó atender a 492 beneficiarios y se logró un avance de 80%.   | (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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable.   | (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) 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) 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) No se definieron parámetros de semaforización de las metas que permitieran determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable. | (C0403, Comunidad DIFerente) Definir parámetros de semaforización de las metas con el fin de poder determinar si el nivel de cumplimiento alcanzado es aceptable. |

## 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_X_ Formatos__ Otros X 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 RFI AF) 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 RFI AF) 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 RFI AF) 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 RFI AF) 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<br>Lic. Teresita de Guadalupe Fuentes Vélez  |   |
| C02 Dirección de Rehabilitación<br>Lic. Yolanda Erives Contreras  |   |
| C03 Coordinación Ejecutiva y de Atención Ciudadana<br>Lic. Edgar Eloy Almanza Muñoz   |   |
| C04 Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario<br>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<br>Correo electrónico: <a href="mailto:ernestoaviladif@gmail.com">ernestoaviladif@gmail.com</a><br>Teléfono: (614)214-4000 Ext. 22212 | Unidad administrativa:<br>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/xfiscal/cacech/cacech_quince18.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/cacech/cacech_quince18.html</a>   |