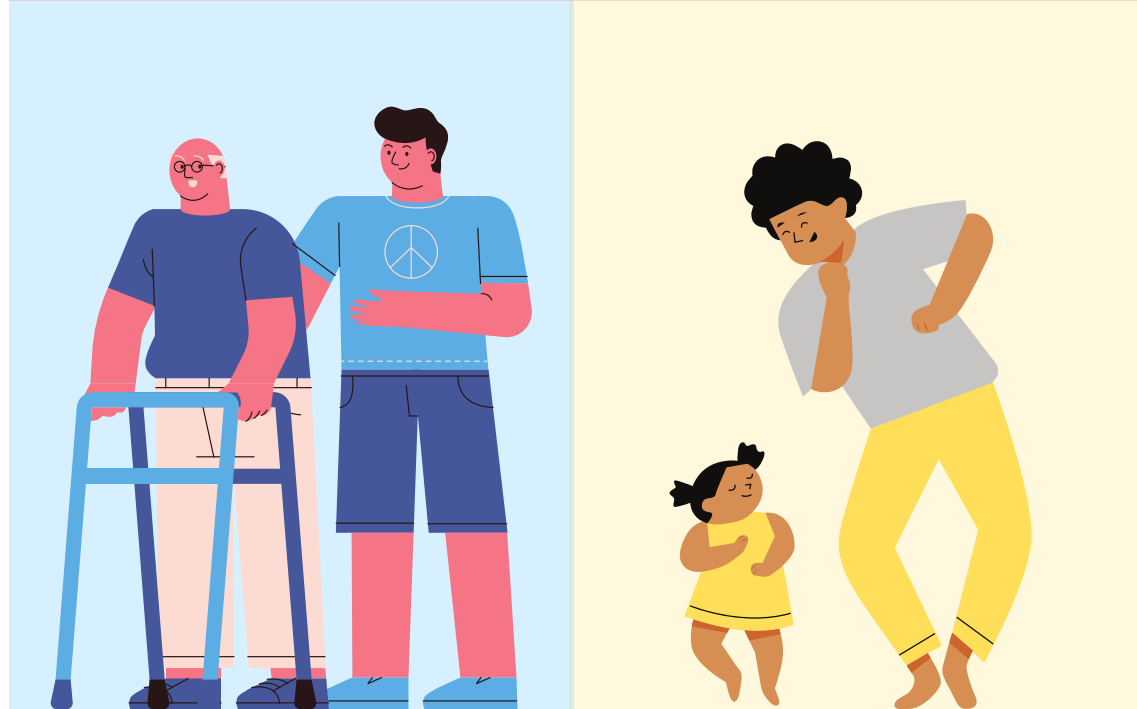




VALOR SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO  
consultores



PARA DIF CHIHUAHUA  
(DESARROLLO INTEGRAL DE LA  
FAMILIA DEL ESTADO DE  
CHIHUAHUA)



**INFORME  
DE 2019**

# INFORME DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS CON ENFOQUE SOCIAL

PROGRAMA FORTALECIMIENTO FAMILIAR Y  
ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA 2019  
CLAVE 1504119

## Contenidos

Contenidos.....	2
I. Introducción.....	4
II. Siglas y acrónimos.....	4
III. Resumen Ejecutivo.....	5
III. Objetivo General y Específicos de la Evaluación .....	8
IV. Esquema Metodológico .....	8
V. Análisis por tema metodológico .....	12
5.1 Descripción del Programa .....	12
5.1.1 Tabla de descripción del Programa .....	12
5.1.2 Actores involucrados en el Programa.....	17
5.2 Descripción y análisis de los procesos del Programa.....	20
5.2.1 Componente C00: Acciones de Planeación, programación y presupuestación .....	21
5.2.2 Componente C01: Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas (Atención Ciudadana).....	24
5.2.3 Componente C02: Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas (Fortalecimiento Familiar).....	31
5.2.4 Componente C03: Acciones de vinculación y organización social realizadas (Participación Social) .....	43
5.3 Valoración de atributos de los procesos .....	50
5.3.1 Correspondencia y equivalencia de procesos .....	50
5.3.2 Atributos de los procesos .....	56
5.3.3 Evaluación de resultados.....	63
5.4 Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora (ASM) .....	67
5.5 Principales problemas detectados en la Normatividad Estatal. ....	67
5.6 Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas.....	70
5.7 Programa Presupuestario con Enfoque Social .....	71
5.8 Avances del Programa Presupuestario en el ejercicio fiscal actual .....	72
5.9 Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación .....	77
VI. Hallazgos por tema metodológico .....	78
VII. Análisis FODA .....	83

VII. Recomendaciones.....	87
VII. Anexos. ....	93
Anexo 1. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas. ....	93
Anexo 2. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa. ....	113
Anexo 3. Grado de Consolidación Operativa del Programa .....	123
Anexo 4. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa. ....	130
Anexo 5. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa presupuestario .....	136
Anexo 6. Difusión de los Resultados de la Evaluación.....	139
Anexo 7. Presentación de hallazgos de la encuesta realizada a OSCs .....	145

## I. Introducción

El Programa de Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía implementado por Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF Estatal Chihuahua) busca contribuir, con un enfoque en los derechos humanos, al desarrollo de las familias en el ámbito social, para mejorar su calidad de vida y fortalecer el tejido social, coadyuvando con Organizaciones de la Sociedad Civil para ello, en la implementación de modelos de atención, orientados a mejorar el funcionamiento familiar.

El trabajo del programa se realiza mediante un esquema de convocatoria donde se apoyan proyectos de inversión destinados a atacar las siguientes problemáticas:

- Prevención del suicidio adolescente
- Prevención del embarazo en niñas y adolescentes
- Prevención del abuso sexual en Niñas, Niños y Adolescentes
- Promoción del buen trato y herramientas de interacción familiar
- Salud y Nutrición
- Promoción del Programa de Acciones Municipales de Articulación Social para la Participación Ciudadana y el Desarrollo de Espacios Públicos
- Cultura de paz para Alternativas de Cuidado y Crianza

El DIF-Chihuahua ha incluido este programa en su Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019 para Programas y Fondos del ejercicio fiscal 2019, bajo la modalidad de Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, en tanto que es un programa sumamente importante para la administración actual. A través de este programa, se financiaron en el año pasado 100 proyectos con inversión de 30 millones de pesos, mientras que para el año 2020 se destinaron 50 millones de pesos, proyectando alcanzar a 450 mil personas. Con este fin, el programa trabaja en red y funciona a través de instancias de fortalecimiento familiar en la entidad.

En el presente informe, se comparten los hallazgos de la evaluación que Valor Social para el Desarrollo (VSD) Consultores S.C hizo sobre dicho programa. El documento se integra por cinco secciones adicionales a esta introducción. En la primera parte se ofrece un Resumen Ejecutivo y Antecedentes del ejercicio. Posteriormente, se enlistan los Objetivos General y Específicos de la evaluación. En la Sección III se describe la metodología que sustentó y guio la evaluación. En las secciones siguientes se presentan los análisis y hallazgos generados. Finalmente, se incluyen anexos. Para la integración del escrito, las consultoras se han apegado a los instrumentos establecidos en los Términos de Referencia que rigieron la evaluación.

## II. Siglas y acrónimos

**ASM:** Aspectos Susceptibles a Mejora.

**CEFOFA:** Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar

**DIF:** Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia.

**ITE:** Instancia Técnica Evaluadora Externa

**MIR:** Matriz de Indicadores para Resultados.

**MML:** Matriz de Marco Lógico.

**PAE:** Programa Anual de Evaluación.

**PED:** Plan Estatal de Desarrollo

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo  
**POA:** Plan Operativo Anual.  
**Pp:** Programa Presupuestario.

### III. Resumen Ejecutivo

En el 2020, se realizó la Evaluación de Procesos con Enfoque Social al Pp Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía con clave presupuestaria 1S04119. El DIF del estado de Chihuahua, comisionó a VSD Consultores llevar a cabo este proceso de evaluación externa y análisis para generar un análisis sistémico de la gestión del programa que permita emitir recomendaciones que lleven a incrementar la efectividad operativa que se deriva del programa, en los siguientes ejercicios.

Con base en la exploración documental y los hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad con los funcionarios responsables de los componentes, acciones y procesos del PP, se detectaron los siguientes proceso y subprocesos clave:

Proceso	Subproceso
C00 Planeación y presupuestación	
C01 Atención para identificación de usuarios con necesidades de atención social emergentes	Atención a beneficiarios para apoyos emergentes
	Entrega de apoyos en eventos especiales
C02 Fortalecimiento (Acciones directas que fortalecen al funcionamiento familiar realizadas)	Capacitación
	Sensibilización
	Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar
	Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar
C03 Acciones de vinculación y organización social realizadas	Participación Social (Voluntariado)
	Generando Comunidad con Subsidiariedad (eventos comunitarios)

Los principales hallazgos que se encontraron con respecto al análisis que se encontraron con base en análisis de la implementación de cada proceso son:

- a. Análisis de la implementación:
  - Se observó una dificultad general para la operación del programa, en términos de falta de recursos personales y de infraestructura. Por este motivo, el proceso de Vinculación Interinstitucional constituyó una estrategia clave para potencializar la disponibilidad de recursos humanos, de infraestructura y de apoyo, allegando a través de la movilización y la gestión, recursos adicionales que permitieran ampliar el alcance territorial esperado.

- No obstante, para los procesos del componente C01, a cargo del Departamento de Atención Ciudadana, no se logró generar mayor vinculación (ni movilización o gestión de recursos), y por ello, no se pudo garantizar la cobertura estatal del servicio de Atención Ciudadana o de acceso a apoyos en fechas y eventos especiales a todos los municipios.
- En términos de mecanismos para la rendición de cuentas y monitoreo, se observó que todos los componentes cuentan con ejercicios periódicos y sistemáticos para el registro de metas. Sin embargo, ninguno ha desarrollado ejercicios de evaluación de los efectos que se están generando con sus procesos, registro de cobertura de los municipios en donde se ofrecen los servicios ni esfuerzos de constante revisión de los contextos de los modelos de atención que se están llevando a cabo para valorar su pertinencia.

b. Análisis de la consolidación operativa:

- El análisis arrojó, que, en la generalidad, el Pp cuenta con una consolidación media, en tanto que varios de sus procesos no están normados ni sistematizados, para el 2019. No obstante, en el 2020 se iniciaron esfuerzos orientados a revertir dicha situación.
- En el mismo sentido, ninguno de los procesos del Pp cuenta con mecanismos para la implementación de mejoras sistémicas, como procesos de análisis del contexto intervenido, de los modelos y estrategias de intervención, y/o evaluaciones de resultados o efectos, entre otros.
- Entre los subprocesos con mayor estandarización y sistematización se encuentran los referentes a Planeación y Programación y el de Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil que implementan modelos de intervención para mejora del funcionamiento familiar.
- Por otro lado, Capacitación y Participación Social (Voluntariado), son subprocesos con estandarización y sistematización más limitada.

c. Valoración de los atributos:

- Los subprocesos del componente 02: Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas (Fortalecimiento Familiar) son los que mostraron mayor pertinencia y eficacia en el nivel operativo, lo que puede atribuirse a que sus estrategias están basadas en un diagnóstico situacional de las principales problemáticas que afectan el libre desarrollo de las familias. Adicionalmente, sus acciones de Vinculación y Articulación interinstitucional constituyen mecanismos relevantes para el alcance territorial y cumplimiento de los objetivos de sus procesos, donde se hacen esfuerzos importantes en términos de institucionalidad y corresponsabilidad.
- Los subprocesos con menor desempeño en su fortaleza operacional fueron los subprocesos de Atención a Beneficiarios para los apoyos emergentes debido a que presentan insuficiencias importantes en términos de alcance y cobertura estatal, y no cuentan hasta la fecha con mecanismos para garantizar la provisión focalizada y oportuna de servicios al resto de los municipios. Por otra parte, el subproceso de Participación Social (Voluntariado) fue reasignado a otro departamento, por lo que las estrategias de este subproceso se desarticulan con el resto de los subprocesos a cargo del Centro.

d. Percepción y satisfacción de servicios de componente de Fortalecimiento Familiar (proceso de Vinculación a través de la Red de Fortalecimiento Familiar):

Con el objeto de profundizar y ampliar la consulta a representantes de OSCs sobre los procesos de Vinculación y Articulación del componente 2 del Pp, se realizó una consulta con el universo de OSCs participantes en el componente de

Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar, en la que participaron 43 OSC. A continuación, se enlistan los principales hallazgos:

- Se les preguntó qué es lo que su participación en la Red les ha posibilitado como sociedad civil organizada y el 84% respondió que les ha permitido conocer el trabajo de otras organizaciones, mientras que un 82% resaltó la posibilidad de acceder a capacitaciones, convocatorias y/o beneficios ofrecidas por el gobierno.
- En general, las OSCs perciben como favorables los acuerdos que se generan a través de la Red (98%), aunque un 24% comentó que existen miembros que aún no participan de manera activa.
- Las OSCs concluyen que sus articulaciones se dan principalmente con otras OSC; en segundo lugar, con otras dependencias de gobierno. Por otro lado, revelaron que la articulación con empresas y la academia es menor.
- Consideran que con la Red han logrado avanzar en el seguimiento a la a la ejecución de programas y acciones de la administración pública estatal y municipal, así como a fortalecer la actuación de las autoridades en los objetivos de fortalecimiento familiar y fortalecimiento de la sociedad civil, y en lograr constituir un espacio que aspira a la vinculación igualitaria entre sectores.
- Sin embargo, consideran que en lo que no se ha avanzado de manera suficiente, es en el intercambio equitativo y eficaz de estrategias y experiencias entre sectores para el fortalecimiento de las familias Chihuahuenses y en la generación de proyectos de carácter interinstitucional y multidisciplinario.

Como puede observarse, por las percepciones recogidas, los procesos de apoyo y de vinculación de este componente del Pp tienen una valoración muy positiva en términos de pertinencia, y su implementación ha estado apegada, en su mayoría, a lo previsto y establecido formalmente en las reglas que rigen el programa. Se hace necesario, sin embargo, un esfuerzo mayor para saber si este componente del programa está generando efectos positivos, tanto en el funcionamiento familiar, como en la vinculación y fortalecimiento necesarios en las instituciones involucradas en este objetivo, por lo que se sugiere realizar una evaluación de resultados, en cuanto el programa esté más consolidado operativamente. Para esto, resulta importante asegurar que la vinculación permita esquemas de coinversión donde se atraigan y valoren los recursos contribuidos, y que

e. Principales recomendaciones para los procesos a cargo del Departamento de Atención Ciudadana:

- Conceptualizar e identificar de manera puntual los derechos sociales violentados por la vulnerabilidad que requieren ser atendidos de manera estratégica por la institución y diseñar una estrategia robusta para dar respuesta a las necesidades de manera digna y oportuna, pero evitando la generación de sobredependencia de ciudadanas y ciudadanos hacia el área (Departamento de Atención Ciudadana).
- Formalizar una estrategia de vinculación y gestión interinstitucional que movilice y canalice recursos para la entrega subsidiaria, pero estratégica de los apoyos.
- Desarrollar mecanismos de vinculación y enlace municipal para garantizar una cobertura estatal del servicio.

e. Principales recomendaciones para los procesos a cargo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar:

- Mantener y fortalecer las acciones de vinculación interinstitucional y con la Red de Fortalecimiento a modo de que éstas se puedan aprovechar, para la optimización de recursos financieros, económicos y de espacios que den cumplimiento a los objetivos de los procesos del CEFOFA, en miras a un mayor alcance territorial.
- Añadir al proceso de seguimiento y revisión de acciones, reportes/informes sobre el alcance territorial y municipal que se obtuvo, así como de los principales resultados que se observan vis a vis al diagnóstico situacional, poder

valorar mejor los avances que el Centro está pudiendo generar en relación con dichos diagnósticos y análisis de contexto.

### III. Objetivo General y Específicos de la Evaluación

#### Objetivo general

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa de Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro del objetivo y metas del Programa, así como el cumplimiento normativo que dicho programa tiene. Como resultado de la evaluación, se podrán efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa.

#### Objetivos Específicos

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

#### Alcance de la Evaluación

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

### IV. Esquema Metodológico

La evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión de un programa. El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.



En conexión, para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación siguió estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionaron la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la gestión operativa que sustenta la implementación del Programa, y que determina su capacidad para generar los resultados e impactos previstos. La principal técnica utilizada bajo el enfoque cualitativo que sustenta el estudio fue el análisis de gabinete, el cual fue complementado por entrevistas a profundidad a distancia con los responsables de la implementación del programa (dadas las restricciones presupuestarias, que limitaron la realización del trabajo de campo).

El análisis de gabinete consistió en un conjunto de actividades orientadas al acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. El análisis valoró, además de los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el Programa presupuestario y la información recabada en las entrevistas a distancia. Es así como este proceso metodológico se ejecutó en seis fases metodológicas del proceso de evaluación, a saber:

1. Revisión documental: Se realizó una sistematización a partir de la revisión de documentos por componente y procesos del Programa. Desde aquí, fue posible identificar las áreas susceptibles de mejora de evaluaciones pasadas.
2. Reuniones preparatorias de trabajo: Después de la primera revisión documental, se llevaron a cabo dos reuniones preparatorias de trabajo, a manera de grupo de enfoque, con una muestra de directivos y una muestra de implementadores, elegidos por la Coordinación de la Evaluación.
3. Entrevistas: Análisis y revisión de los procesos y la operatividad de los componentes y procesos dando lugar a la realización de entrevistas de documentación, a distancia, con responsables de la implementación de los distintos procesos del Programa.
4. Entrevistas telefónicas de análisis y triangulación: Con el fin de corroborar y triangular la información observada en los documentos y en las entrevistas, se realizaron entrevistas telefónicas con los responsables de la coordinación de la implementación del Programa.
5. Consulta a actores receptores de las acciones de vinculación: A modo de encuestas en línea, se realizó una consulta abierta al universo de las OSCs que han participado en las principales estrategias de vinculación interinstitucional del Pp, a fin de informar de manera más profunda los beneficios y áreas de oportunidad de los procesos dirigido a estas acciones.
6. Análisis de gabinete: A lo largo del proceso de evaluación se desplegó el análisis de gabinete contrastando la información obtenida de entrevistas y documentación. Así mismo, se realizó una estimación del ejercicio presupuestario actual y cálculo de evaluación de resultados del programa en el 2019.

Para el análisis de gabinete, se consideraron los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable al Programa: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa atiende;
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa;
- MIR del Programa correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;

- POA del Programa correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos identificados del Programa;
- Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Programa;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos susceptibles de Mejora anteriores con los que cuente el Programa;
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Programa por la Auditoría Superior de la Federación, por el Órgano Interno de Control o por cualquier instancia fiscalizadora.

De acuerdo con las previsiones de los Términos de Referencia para este tipo de ejercicios, las evaluaciones específicas de proceso con Enfoque Social, consisten en cuatro temas/dimensiones y diez variables que comprende el análisis del marco metodológico que son descritas a continuación, cuya valoración fue sustentada en la evidencia recabada tanto en el análisis de gabinete como en las entrevistas a distancia con implementadores.

La descripción analítica de cada tema/dimensión consiste en:

TEMA	Descripción
1. Descripción del Programa	<p>Contiene la información básica acerca de las características del Programa presupuestario. Incluye el nombre, clave y definición del Programa, así como las siglas en caso de aplicar, nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación y en caso de que haya más de un ejecutor identificarlo, año de inicio de su operación, problemática o necesidad que pretende atender, descripción de los objetivos del Programa, definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, así como las fuentes de financiamiento.</p> <p>Identifica la alineación del Programa con el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo de los periodos evaluados y de los vigentes y a los Programas de mediano plazo en caso de aplicar, así como su contribución a los mismos. Asimismo, se identifican los actores involucrados que intervienen en la operación y/o gestión del Programa presupuestario y la definición de sus procesos en forma lógica y secuencial.</p>
2. Descripción y análisis de los procesos del Programa	<p>Describe de manera gráfica y escrita el desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, así como los insumos, productos y los principales actores involucrados en la operación del mismo. Analiza la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. Por otra parte, cuando se entregan varios bienes y/o servicios se describen los procesos correspondientes a cada uno de estos.</p>
3. Valoración de atributos del proceso	<p>Valora cada uno de los procesos que integran el Programa considerando la normatividad que le sea aplicable y su ejecución en la práctica.</p>
4. Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora	<p>Identifica si el Programa fue sujeto a otras evaluaciones externas y/o internas y en su caso, el seguimiento que se le ha dado a las recomendaciones emitidas en cuanto a los procesos del Programa.</p>

Así también, el siguiente cuadro resume la descripción analítica de cada ámbito del marco metodológico que se desarrolla en los siguientes subapartados:

Ámbito	Descripción
Descripción de procesos	Se realiza una representación a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Pp. Esta se acompaña de diagramas detallando el proceso tomando como base la normatividad que le sea aplicable para la ejecución del mismo.
Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos	Se identifica las acciones con las que cada proceso inicia y termina. Se valoran los insumos y recursos a los que tiene acceso cada proceso, si los productos sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente, si los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores.
Consolidación operativa de los procesos	Es la estimación del grado de consolidación operativa de los procesos a través del cumplimiento de una serie de valoraciones, a saber: existencia de documentos normen los procesos, que estos sean del conocimiento de los operadores, que estén estandarizados, que cuenten con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos y que cuenten con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
Atributos de los procesos	En esta sección se presenta una valoración general sobre los atributos de cada proceso del Programa, a saber: la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, a partir de la revisión y el análisis documental proporcionada por la Dependencia y complementada con el trabajo de campo realizado.
Evaluación de resultados	En este apartado se identifica y analiza la proporción del gasto del Programa durante el ejercicio fiscal del 2019. Así mismo, se realiza un análisis de costo-efectividad del gasto de dicho Programa.
Principales problemas detectados en la Normatividad Estatal	En esta sección se identifican las situaciones en las que la normatividad estatal contraponga la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos del Programa.
Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas	Sección en la que se detectan los cuellos de botella de los procesos del Programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como las buenas prácticas que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa;
Programa presupuestario con Enfoque Social	En este apartado se analizan aspectos de pertinencia y eficacia que afirman que el programa realiza esfuerzos con un enfoque social.
Avances del Programa Presupuestario en el ejercicio fiscal actual	En este apartado se identifican los principales avances o cambios relevantes del Programa presupuestario en el ejercicio fiscal vigente. Esta información sirve de apoyo para subsanar el desfase de un año con el que se realiza la evaluación.
Calidad y suficiencia de la información	Apartado en el que se realiza una valoración de las necesidades y calidad de información y evidencia presentada durante este proceso de evaluación.

Ámbito	Descripción
disponible para la evaluación	A partir de esta valoración, se emiten recomendaciones tipo de documentos que el Pp puede generar para mejorar la información disponible.

En las siguientes secciones se comparten observaciones, conclusiones y recomendaciones los ámbitos anteriormente señalados del marco analítico, en el mismo orden en que fueron descritos en las tablas desarrolladas, con apoyo de los formatos e instrumentos estipulados en los Términos de Referencia de la evaluación, para ello.

## V. Análisis por tema metodológico

### 5.1 Descripción del Programa

A continuación, se despliega un resumen de las características del programa, que consta de tres componentes de intervención, y se enlistan y describe la interacción entre los diferentes actores participantes e involucrados en el programa, para proporcionar los antecedentes e introducir los análisis de procesos.

#### 5.1.1 Tabla de descripción del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Clave del Programa	1S04119
	Nombre del Programa	Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2019
	Siglas en caso de aplicar	1S04119
	Año en que inició su operación	2019
	Nombre de la Dependencia y/o la 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	Coordinación de Atención Ciudadana Dirección de Fortalecimiento Familiar
Objetivos	Problemática o necesidad que pretender atender	<p>Problema central: Las familias y todos sus integrantes cuentan con derechos humanos vulnerados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de acciones que apoyen a las personas vulneradas en el estado               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Necesidades de asistencia social emergente a las personas.</li> <li>1.2 Necesidades de vinculación interinstitucional para asistencia social emergente a las personas.</li> </ol> </li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3 Necesidad de acompañamiento de usuarios con necesidades de asistencia social emergente.</li> <li>1.4 Necesidad de proporcionar apoyos emergentes de asistencia social a usuarios con derechos vulnerados</li> <li>2. Necesidad de acciones directas que fortalezcan el funcionamiento familiar             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Necesidad de implementar estrategias que sensibilicen a las familias en torno al funcionamiento familiar</li> <li>2.2 Escasa capacitación de funcionamiento familiar</li> <li>2.3 Escasos recursos para OSCs que implementen modelos de funcionamiento familiar</li> <li>2.4 Deficiencia de vinculación interinstitucional para ejecutar acciones de fortalecimiento familiar</li> </ul> </li> <li>3. Necesidad de acciones depara vincular y organizar a la comunidad             <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Escasa participación de la sociedad</li> <li>3.2 Escasa corresponsabilidad de la comunidad</li> </ul> </li> </ul> <p>Árbol de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Las familias presentan vulneración en el desarrollo de capacidades, ejercicio de derechos y limitan la cohesión social             <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Estrés, ansiedad, angustia, depresión en las personas</li> <li>1.2 Invisibilización de las problemáticas emergentes de las personas</li> <li>1.3 Incertidumbre de la solución del problema emergente que presentan las personas</li> <li>1.4 Agravamiento y/o complicación de enfermedades, estrés, ansiedad, angustia, depresión</li> </ul> </li> <li>2. Violencia intrafamiliar             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Seguimiento de patrones conductuales violentos</li> <li>2.2 Educación familiar incorrecta</li> <li>2.3 Menor atención de personas</li> <li>2.4 Duplicidad de acciones, recursos o apoyos</li> </ul> </li> <li>3. Desinterés por la propia comunidad             <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Desinterés por la propia comunidad</li> <li>3.2 Desinterés y violencia en la propia comunidad</li> <li>3.3 Violencia, inseguridad</li> </ul> </li> </ul>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Objetivo General del Programa	<p>Propiciar y fortalecer ámbitos positivos que permitan superar o enfrentar los efectos de la vulnerabilidad en las personas</p> <p>Fortalecimiento Familiar (de las ROP): Promover el bienestar familiar, con perspectiva de derechos humanos y género, así como el fortalecimiento y acompañamiento familiar como impulsor del desarrollo integral equitativo.</p>
	Principal Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos para la operación y vigilancia de los establecimientos que presten servicios de asistencia social en el estado de Chihuahua</li> <li>- Reglas de operación del Programa Presupuestario de Asistencia Social</li> <li>- Reglas de Operación del presupuesto de Fortalecimiento Familiar</li> <li>- Reglamento interior de Trabajo del Organismo Público Descentralizado denominado Desarrollo Integral de la Familiar del Estado de Chihuahua</li> <li>- Manual de Procedimientos para la atención Ciudadana</li> <li>- Manual de Organización del Organismo Público Descentralizado denominado Desarrollo Integral de la Familiar del Estado de Chihuahua</li> <li>- Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2017-2021</li> <li>- Estatuto Orgánico de Desarrollo Integral de la Familiar del Estado de Chihuahua.</li> <li>- Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua.</li> <li>- Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar</li> </ul>
	Eje del PND y PED con los que está alineado	E1 Desarrollo Humano y Social
	Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que esta alineado	<p>PND Objetivo: Impulsar el desarrollo de las familias en el ámbito social para mejorar la calidad de vida y fortalecer el tejido social. Estrategia: Fortalecer la integración familiar.</p> <p>PED Estrategia E1---0404 Fortalecer la integración familiar PI0400000202 Promover acciones que fortalezcan el funcionamiento familiar</p>

		<p>PI0400000301 Implementar acciones de corresponsabilidad de la mano con la sociedad</p> <p>PI0400000302 Implementar la ventanilla única de atención para la restitución de derechos vulnerados de los que menos saben, menos tienen y menos pueden.</p> <p>PI0400000303 Promover la profesionalización de la asistencia social</p>
Población Potencial	Definición	Población del estado, Población vulnerable en situación de pobreza
	Unidad de Medida	Personas
	Cuantificación	239900
Población Objetivo	Definición	<p>Población vulnerable en situación de pobreza</p> <p>Población Objetivo (según las ROP de Asistencia Social):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Niñas, niños y adolescentes en situación de desamparo, maltrato, omisión de cuidados, de calle, en la calle, explotación en cualquiera de sus modalidades, marginación, pobreza alimentaria, migrantes o repatriados;</li> <li>II. Mujeres en situación de maltrato, explotación en cualquiera de sus modalidades, marginación o pobreza alimentaria:</li> <li>III. Indígenas en situación de maltrato, explotación en cualquiera de sus modalidades, marginación, exclusión o pobreza alimentaria;</li> <li>IV. Personas mayores en situación de desamparo, maltrato, abandono, incapacidad legal, desnutrición, explotación en cualquiera de sus modalidades, marginación o pobreza alimentaria:</li> <li>V. Las que se encuentren en situación de discapacidad;</li> <li>VI. Enfermas terminales o adictas y las niñas, niños y adolescentes que dependan de ellas;</li> <li>VII. Víctimas del delito;</li> <li>VIII. Los dependientes de las personas que se encuentran privadas de su libertad por comisión de algún delito;</li> <li>IX. Migrantes;</li> <li>X. Las carentes de capacidad para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia;</li> <li>XI. Las afectadas por desastres de origen natural o antropogénico;</li> <li>XII. Las Madres Jefas de Familia.</li> </ol> <p>Población Objetivo (según las ROP de Fortalecimiento Familiar):</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Aquellas personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad y sus familias; preferentemente niñas, niños y adolescentes;</li> <li>II. Personas en situación de pobreza que habiten en zonas rurales y/o urbanas de todo el Estado de Chihuahua;</li> <li>III. Organizaciones de la sociedad civil cuyos servicios se dirijan a niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad de los diferentes municipios de Chihuahua;</li> <li>IV. Todas aquellas organizaciones de la sociedad civil, constituidas legalmente y que trabajen sin fines de lucro para el cuidado, atención o cuya finalidad sea apoyar y facilitar su participación en la toma de decisiones relacionadas con el diseño, aplicación y evaluación de programas para el desarrollo e inclusión social;</li> <li>V. Instituciones educativas que se encuentren en zonas rurales y urbanas en las que asistan niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.</li> </ol>
	Unidad de Medida	Personas
	Cuantificación	593380
Población Atendida	Definición	Población vulnerable en situación de pobreza
	Unidad de Medida	Personas
	Cuantificación	470806
Presupuesto para el Año Evaluado	Presupuesto Autorizado (por fuente de financiamiento)	62,565,077
	Presupuesto Modificado (por fuente de financiamiento)	86,004,699
	Presupuesto Ejercido (por fuente de financiamiento)	83,763,979
Cobertura Geográfica	Municipios en los que opera el programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahumada</li> <li>2. Aldama</li> <li>3. Allende</li> <li>4. Aquiles Serdán</li> <li>5. Ascensión</li> <li>6. Bachíniva</li> <li>35. Janos</li> <li>36. Jiménez</li> <li>37. Juárez</li> <li>38. Julimes</li> <li>39. López</li> <li>40. Madera</li> </ol>



		7. Balleza 8. Batopilas de Manuel Gómez Morín 9. Bocoyna 10. Buenaventura 11. Camargo 12. Carichí 13. Casas Grandes 14. Coronado 15. Coyame del Sotol 16. La Cruz 17. Cuauhtémoc 18. Cusihuirachi 19. Chihuahua 20. Chínipas 21. Delicias 22. Dr. Belisario Domínguez 23. Galeana 24. Santa Isabel 25. Gómez Farías 26. Gran Morelos 27. Guachochi 28. Guadalupe 29. Guadalupe y Calvo 30. Guazapares 31. Guerrero 32. Hidalgo del Parral 33. Huejotitán 34. Ignacio Zaragoza	41. Maguarichi 42. Manuel Benavides 43. Matachí 44. Matamoros 45. Meoqui 46. Morelos 47. Moris 48. Namiquipa 49. Nonoava 50. Nuevo Casas Grandes 51. Ocampo 52. Ojinaga 53. Práxedes G. Guerrero 54. Riva Palacio 55. Rosales 56. Rosario 57. San Francisco de Borja 58. San Francisco de Conchos 59. San Francisco del Oro 60. Santa Bárbara 61. Satevó 62. Saucillo 63. Temósachic 64. El Tule 65. Urique 66. Uruachi 67. Valle de Zaragoza
Focalización	Unidad Territorial del Programa	No se cuenta con una desagregación a nivel de unidad territorial	

### 5.1.2 Actores involucrados en el Programa

En la tabla se describen los roles y funciones principales de las distintas instancias involucradas en el programa, y sólo cuando existe alguna observación relevante sobre una posible brecha entre la forma en que están actuando y lo que formalmente han asumido como obligaciones y compromisos, se explica en la columna correspondiente de análisis de congruencia.

Nivel	Dependencias y/o Entidades, Unidades Administrativas, Áreas Responsables	Orden de gobierno	Obligaciones y compromisos	Análisis de congruencia
Programático	Coordinación de Planeación y Evaluación	Estatal	Coordinar las acciones de planeación, organización, programación presupuestal y evaluación de las diversas áreas coadyuvando así al buen funcionamiento de la Institución con el fin de que los recursos y conocimientos técnicos de las distintas áreas sean aplicados de manera eficiente y oportuna.	En congruencia con sus funciones.
Programático	Departamento de seguimiento y evaluación	Estatal	Fomentar y coordinar la participación de las áreas en el diseño y elaboración de estudios, proyectos e investigaciones para implementar aspectos de mejora e innovación en la gestión del DIF Estatal y sus programas.	En congruencia con sus acciones generales. Cabe resaltar que existen limitaciones para poder implementar aspectos de mejora de manera oportuna debido al desfase temporal en el que se aplican los ejercicios de evaluación y análisis.
Programático	Departamento de Innovación y Planeación	Estatal	Diseñar las modificaciones de los Manuales de Organización, Procedimientos y Reglas de Operación con la participación de las unidades administrativas.	En congruencia con sus acciones
Operativo	Departamento de Atención Ciudadana	Estatal	Coordinar la entrega de apoyos emergentes a la población vulnerable del Estado de Chihuahua y a las Asociaciones No Gubernamentales que atiendan a la población.	En congruencia con sus acciones
Operativo	Departamento de Atención Ciudadana, Secretaria del Departamento de Atención Ciudadana	Estatal	Prestar apoyo en las tareas administrativas al jefe inmediato, así como atender de manera eficiente y oportuna las solicitudes de las diversas áreas y de la ciudadanía.	En congruencias con sus acciones generales. Es importante notar que hace falta una integración más específica de los expedientes para poder conocer la frecuencia de solicitud de apoyos de la ciudadanía.
Operativo	Departamento de Atención Ciudadana, Trabajadores sociales	Estatal	Atender a la ciudadanía en general, gestor social en función de apoyos en virtud de las solicitudes recibidas.	En congruencia con sus acciones generales. Podría afirmarse que existen limitaciones para verificar la veracidad de los datos que ofrecen los solicitantes al

Nivel	Dependencias y/o Entidades, Unidades Administrativas, Áreas Responsables	Orden de gobierno	Obligaciones y compromisos	Análisis de congruencia
				realizar el estudio socioeconómico por falta de personal. Asimismo, las canalizaciones internas y externas se dan de forma superficial, centralizada (sólo a las que van ahí) y no les dan seguimiento.
Operativo	Coordinador de Recursos Materiales (Almacén)	Estatal	Coordinar, suministrar y administrar los recursos materiales y los servicios generales que requiere el Organismo en apoyo al cumplimiento de sus funciones y atribuciones.	En congruencia con sus acciones generales.
Programático	Dirección del Centro Estatal de Fortalecimiento familiar	Estatal	Administrar, gestionar, procurar y fortalecer aquellas acciones que logren el cumplimiento de metas y programas de la Coordinación del Centro Estatal Fortalecimiento Familiar.	En congruencia con sus acciones generales. En la Dirección del Centro Estatal de Fortalecimiento familiar se contemplan acciones para promover el voluntariado, pero en la práctica quien opera esta acción de voluntariado es el Departamento de Promoción y Participación Social.
Operativo	Centro Estatal de Fortalecimiento familiar, Departamento Ejecutivo y de Vinculación Institucional	Estatal	Establecer y concertar mecanismos de vinculación, coordinación y comunicación con actores públicos y privados tendientes al fortalecimiento familiar y de prevención de la violencia familiar.	En congruencia con sus acciones generales. En lo que respecta a la implementación en 2019, el área de vinculación, Capacitación y Sensibilización era operada por el mismo personal, por lo que existía una sobrecarga de trabajo.
Operativo	Centro Estatal de Fortalecimiento familiar, Departamento de Investigación, Diseño y Capacitación	Estatal	Desarrollo de programas y contenidos de capacitación, así como generar y supervisar la implementación de las mismas.	En congruencia con sus acciones generales. Como se resaltó anteriormente, en 2019 el área de vinculación, Capacitación y Sensibilización era operada por el mismo personal, por lo que existía una sobrecarga de trabajo.

Nivel	Dependencias y/o Entidades, Unidades Administrativas, Áreas Responsables	Orden de gobierno	Obligaciones y compromisos	Análisis de congruencia
Programático	Centro Estatal de Fortalecimiento familiar, Sensibilización	Estatal	Desempeñar la función de apoyo al departamento ejecutivo y de vinculación interinstitucional en acciones de seguimiento y la programación de actividades.	En congruencia con sus acciones generales. Se reitera que el área de vinculación, Capacitación y Sensibilización era operada por el mismo personal, por lo que existía una sobrecarga de trabajo.
Operativo	Centro Estatal de Fortalecimiento familiar, Departamento de Promoción y Participación Social	Estatal	Generar y supervisar el buen funcionamiento de los proyectos, programas y recursos de la Dirección de Fortalecimiento Familiar	En incongruencia con sus acciones, ya que sus funciones no contemplan acciones explícitas de voluntariado y son ejecutadas por este departamento.
Operativo	Centro Estatal de Fortalecimiento familiar, Acciones Municipales de Articulación Social y Núcleos Familiares y Comunitarios	Estatal	Generar acciones y supervisar las mismas mediante actividades de capacitación a formadores y replicadores de los programas de Acciones Municipales de Articulación Social.	En congruencia con sus acciones generales.
Operativo	Departamento de Compras	Estatal	Realizar las adquisiciones de bienes y servicios que solicitan las áreas, en base a la normatividad aplicable y atendiendo en tiempo y forma.	En congruencia con sus acciones generales.
Operativo	Departamento de Contabilidad y Finanzas, Área de Presupuestos	Estatal	Revisar, firmar y enviar las Requisiciones recibidas del área de Compras, para la validación de las cuentas verificación de suficiencia presupuestal.	En congruencia con sus acciones generales.

## 5.2 Descripción y análisis de los procesos del Programa

Resulta muy importante destacar que la identificación de los procesos y subprocesos analizados se hizo en consideración de lo que en la práctica se lleva a cabo (es decir, de cómo de facto están siendo implementados los servicios en realidad), sin apego estricto a los procesos previamente identificados en los componentes de intervención y en los manuales de organización y operación desarrollados por el programa. Esto se hizo previo al análisis que se ofrece en las siguientes secciones, para informarlo de la mejor forma y abarcar lo más realista y exhaustivamente las acciones implícitas en el programa, y de proponer formas más adecuadas para su organización y posterior planeación y programación. Los esquemas de procesos existentes aquí ofrecidos, fueron presentados a la Coordinación de la Evaluación (área de seguimiento y evaluación del organismo); quien aprobó que se presentara y acomodara así el análisis. De tal forma que, como se instruye en los Términos de Referencia, el análisis de los procesos se apoyó de los lineamientos para la diagramación de procesos, así como de los formatos proporcionados para analizar la implementación y eficiencia de los

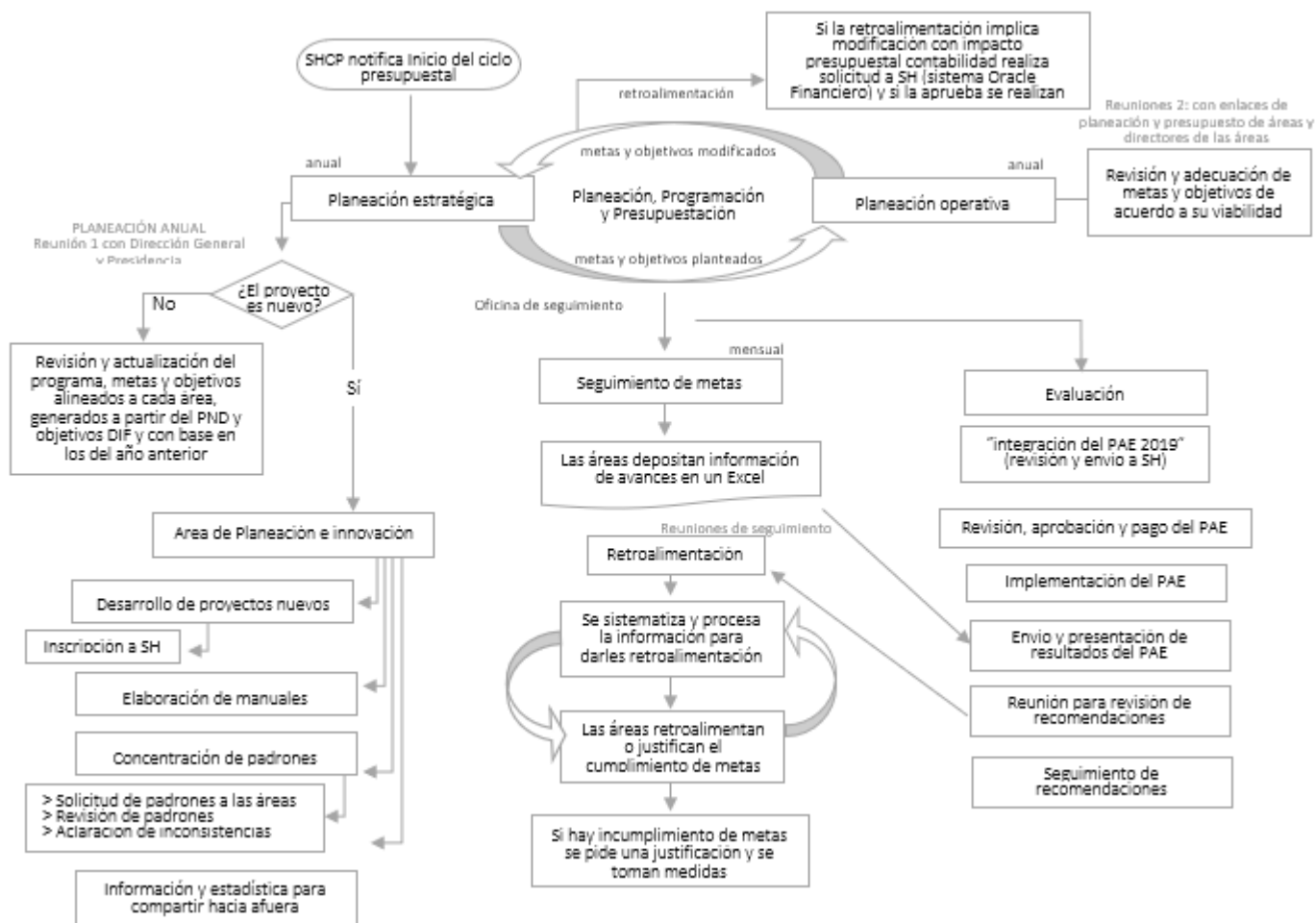
procesos, así como para los establecidos para la estimación de la consolidación operativa, previamente explicados en la sección de Esquema Metodológico.

## 5.2.1 Componente C00: Acciones de Planeación, programación y presupuestación

### 5.2.1.1 Descripción de subprocesos Planeación y Programación

#### Subproceso de Planeación y programación

El subproceso de planeación comienza cuando la Secretaría de Hacienda notifica el inicio del ciclo presupuestal; a partir de ahí se comienza con la Planeación estratégica, realizando una reunión con la Dirección General y la Coordinación Ejecutiva, en la que se establece el programa, sus objetivos y metas. Éstos se generan con base en el histórico del año anterior y atendiendo a Plan de Desarrollo y los objetivos del DIF. Una vez terminada la planeación, programación y presupuestación, se realizan reuniones con los enlaces de planeación y presupuesto de cada área y Directores de las áreas para evaluar la planeación y en ella se revisa si es factible o se le hacen las adecuaciones necesarias. Posteriormente se regresa una retroalimentación al área de planeación, la cual puede requerir varias sesiones de trabajo para su revisión hasta que se establece una planeación, programación y presupuestación definitiva. En caso de desarrollarse proyectos nuevos, el área de Planeación e innovación es quien los desarrolla y asesora a las áreas para implementarlos. Además, esta área también elabora los manuales de todas las áreas, concentra los padrones de beneficiarios con los que trabajan y también la información y estadísticas que se comparten cuando un externo lo solicita. Luego de haber terminado el proceso de revisión y retroalimentación para general la planeación, programación y presupuestación definitiva, las áreas comienzan implementar los programas. Mensualmente, cada área tiene que llenar un Excel en donde se integran los avances de sus metas (Seguimiento de metas). Posteriormente el área de planeación procesa y sistematiza la información para presentar los resultados de los avances y darles una retroalimentación, ya, por último, se realiza la evaluación.



5.2.1.2 Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información del proceso del componente C00

Subproceso de Planeación y Programación		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Notificación del arranque del ciclo presupuestario
	Fin	Entrega de reporte acumulado a cada Director de Área o Solicitudes de justificación por incumplimiento (en caso de necesitarlo)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para la ejecución del proceso es el adecuado. Sin embargo, en el tema del ciclo presupuestal existe un desfase de dos años entre la evaluación y la planeación del siguiente año. Los resultados de las evaluaciones se entregan cada que finaliza el ciclo presupuestal y a partir de ellas les realizan observaciones que hay que aplicar, pero el tiempo para aplicar estos cambios no es suficiente y a veces no pueden lograrse por la falta de tiempo y algunos cambios

		se van arrastrando al siguiente ciclo presupuestal. Los trámites administrativos requieren de mucho tiempo e impiden que se realicen actividades administrativas importantes y generan errores en el proceso.
	Personal	El personal no es suficiente para llevar a cabo el proceso sin que se tengan que sobrecargar funciones entre las áreas
	Recursos financieros	No existen recursos financieros suficientes para la contratación de personal
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada para llevar a cabo el proceso
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Planeación y programación de los Pps Evaluación anual de los Pps
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos son fundamentales en tanto que la evaluación del año anterior son insumo para las planeaciones y programación de metas de los siguientes procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de cumplimiento de metas en base de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Cumplimiento de metas y actividades
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información sirve para un monitoreo puntual de las actividades de las áreas operativas, sin embargo, no se ha procesado la información de tal manera que se permita conocer los avances globales de cada uno de los programas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		La coordinación entre actores y áreas es fluida para la ejecución del proceso.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este subproceso es clave para el cumplimiento de los objetivos de todos los programas presupuestales que se gestionan.

### 5.2.1.2 Consolidación operativa del proceso del Componente C00.

Subproceso de Planeación y Programación					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Cuentan con manual de procedimientos del área de Planeación
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los implementadores conocen el funcionamiento de los procesos indicados en el manual
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son	1				Los procesos se realizan a través de formatos y sistemas estandarizados.

utilizados por todas las instancias ejecutoras				
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1			Cuentan con un departamento de seguimiento y evaluación y se plantean metas las cuales evalúan mensualmente y toman medidas cuando no se están cubriendo.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1			Realizan un seguimiento de la planeación que implica una retroalimentación con las áreas para adecuar lo que no es viable.
Grado de consolidación operativa	5.00			

Se reconoce a este proceso como un proceso operativo estandarizado, sistematizado y de alta confiabilidad y consolidación.

## 5.2.2 Componente C01: Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas (Atención Ciudadana)

### 5.2.2.1 Descripción de subprocesos del C01 Atención Ciudadana

#### Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes

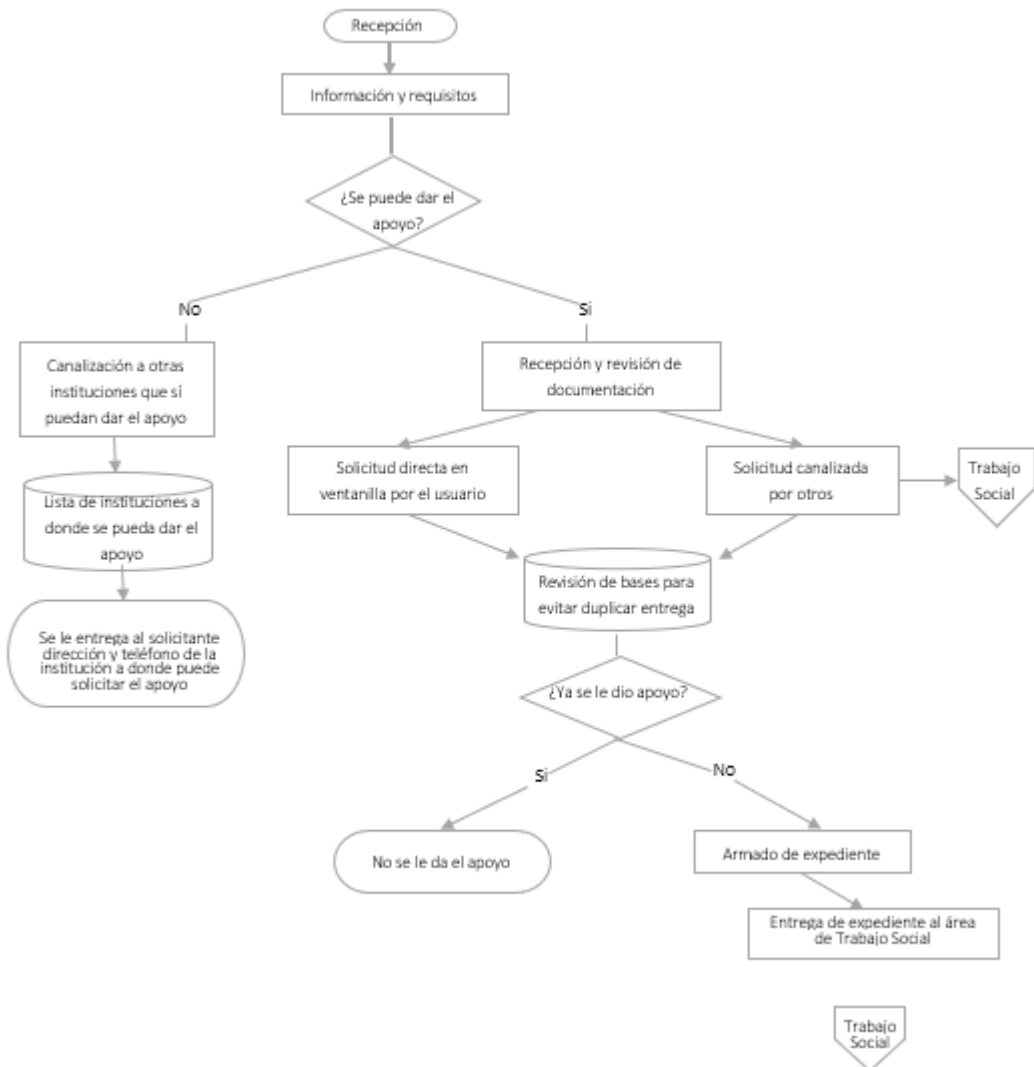
El subproceso de atención ciudadana se desarrolla en dos espacios: la recepción y el área de trabajo social, que sirven como una ventanilla única para el trámite y otorgamiento de apoyos emergentes (medicamento, despensas, juguetes, etc.). Este subproceso empieza cuando los beneficiarios acuden a la recepción de la ventanilla única. Usualmente se les da información de los trámites o algunos ya llegan con los documentos necesarios para empezar el trámite. La recepcionista es quien brinda los informes y recibe la solicitud; ella es quien define si el tipo de apoyo que están solicitando lo brindan en esa área y si no se le canaliza. Es decir, se le da el contacto y dirección de otra institución que pudiera brindarle ese apoyo. En caso de sí ser factible que pudieran otorgarle el apoyo, se revisan y reciben los documentos para comenzar con el armado del expediente, al mismo tiempo se revisa si este beneficiario o su familia han recibido anteriormente el apoyo que están solicitando, ya que si ya lo han recibido no se les puede otorgar el apoyo, a excepción de los apoyos oncológicos, los cuales pueden otorgarse más de una vez. Una vez armado el expediente, se entrega a los trabajadores sociales, quienes continuarán con el trámite.

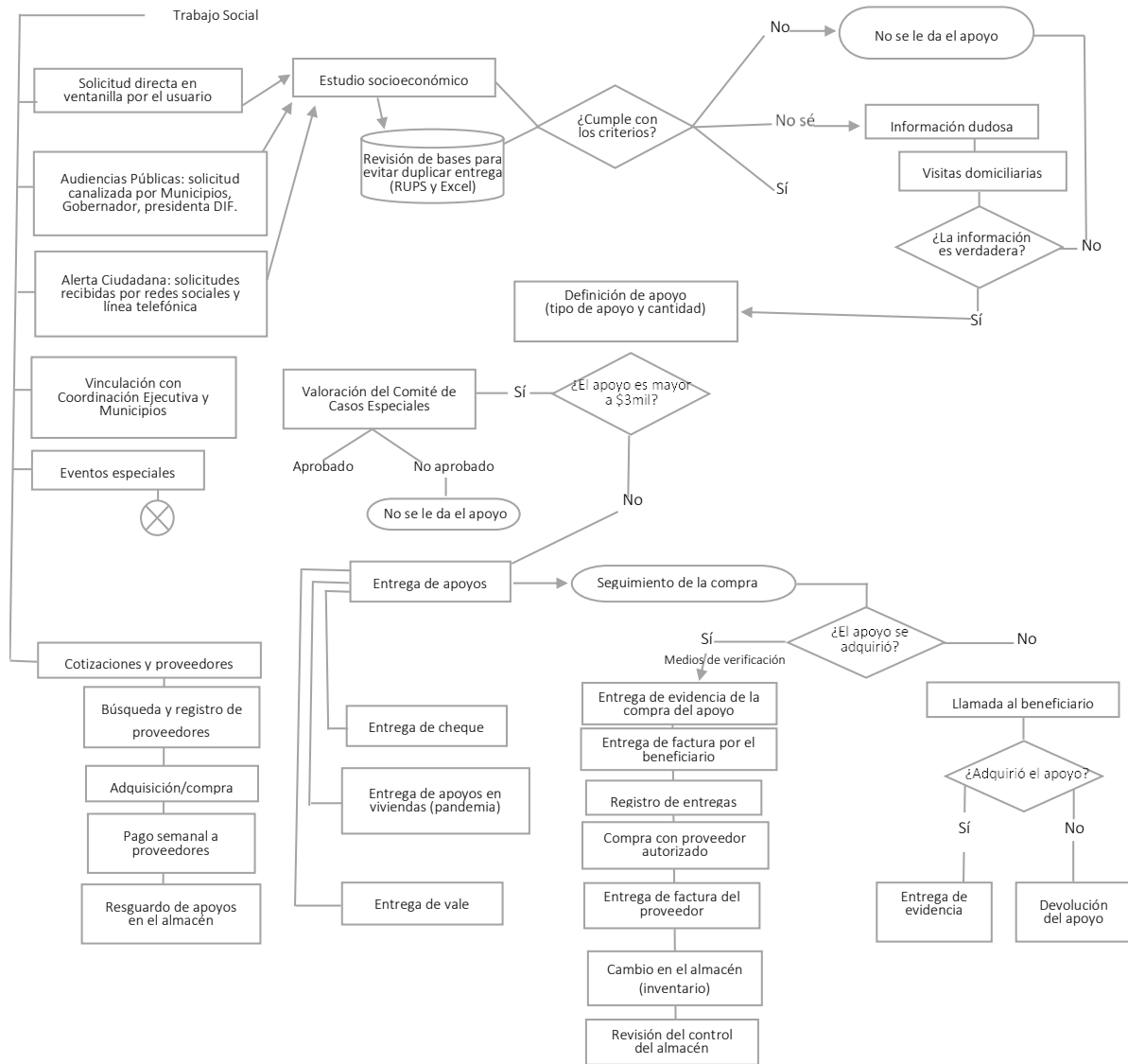
Los trabajadores sociales, además de recibir las solicitudes provenientes de la recepción en ventanilla única, también reciben otras solicitudes canalizadas por municipios, por audiencias o por parte de la Coordinación Ejecutiva; estas solicitudes son recibidas por los trabajadores sociales para hacer un estudio socioeconómico y revisar las bases de datos evitando duplicar la entrega de los apoyos a un mismo beneficiario. Si el beneficiario ya ha recibido el apoyo no se le otorga nuevamente, a excepción de los apoyos oncológicos. Si los trabajadores sociales tienen dudas sobre la información brindada por el beneficiario y hay disponibilidad de tiempo, se realiza una visita a su domicilio para verificar que la información sea cierta. Sólo si cumplen con los criterios se define el apoyo que se otorgará y la cantidad. Cuando el apoyo es mayor a \$3,000 pesos se pasan al Comité de Casos Especiales, quienes revisan los casos una vez a la semana. Sólo de ser aprobados se entrega un vale que puede ser cambiado con proveedores autorizados o por el almacén del DIF. También se pueden entregar apoyos económicos en cheque. Para verificar que hicieron la adquisición del apoyo, se verifica que el



almacén o los proveedores cambiaron el vale por el insumo. En caso de que no se haya cambiado, se realiza una llamada al beneficiario para darle seguimiento. En el caso de los cheques, se les pide a los beneficiarios que lleven la factura de la compra. Otro modo de recibir solicitudes de apoyos que tiene el área de trabajo social es de acuerdo a la planeación y conocimiento que se tienen de las necesidades de los municipios por parte de la Coordinación Ejecutiva o por vinculaciones del DIF en los municipios. Ellos hacen la solicitud y el área valora si es factible otorgarlo. También se solicitan apoyos para Eventos Especiales, las cuales abren paso a otro subproceso, que es descrito más adelante.

Al mismo tiempo, se realiza la cotización, licitación y adquisición de los apoyos: primero se cotizan los insumos, luego se buscan proveedores y se registran como proveedores autorizados para cambiar los vales (los cuales ellos pueden cambiar por efectivo una vez a la semana). Una vez adquiridos los insumos son resguardados en el almacén y despachados cuando los beneficiarios los solicitan.





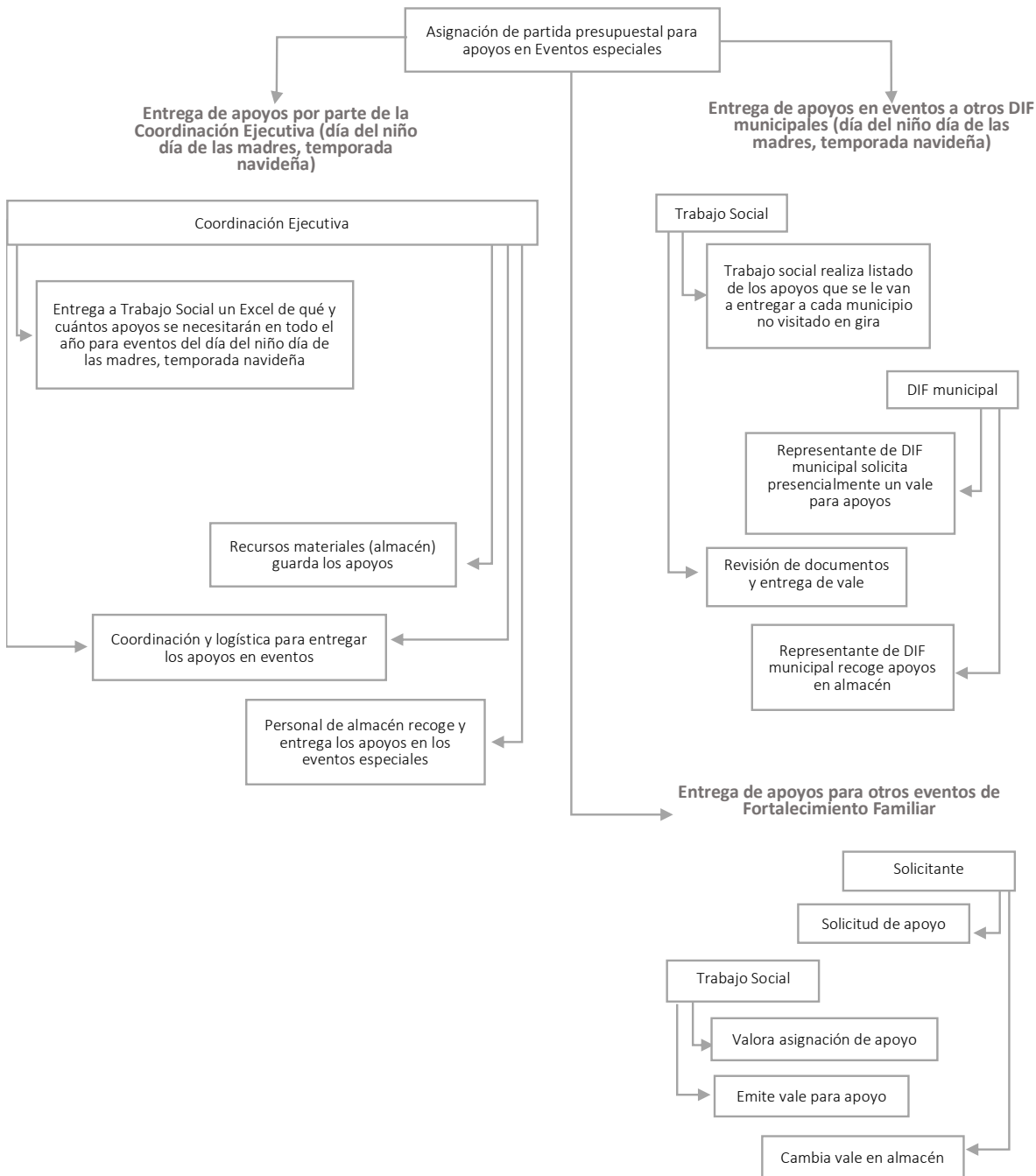
### Subproceso de Eventos Especiales

El subproceso de Apoyos para Eventos Especiales se brinda a partir de una partida presupuestal designada. Los apoyos se entregan por los DIF municipales o por otras instancias como la Coordinación Ejecutiva, entre otros, en fechas especiales como son el día del niño, el día de las madres o la temporada navideña,

Cuando los apoyos son canalizados por la Coordinación Ejecutiva, el proceso inicia al principio del año, enviando dicha Coordinación al área de Trabajo Social una base de Excel donde se especifican los insumos y cantidades de apoyos que se requieren para entregar en fechas especiales a lo largo del año para todos los municipios. El área de Trabajo Social realiza una licitación para adquirir los apoyos. Una vez adquiridos, se resguardan en el almacén ya sea para que Coordinación Ejecutiva lo envíe a los municipios o cada municipio pueda acceder a ellos a través de la ventanilla única. Para recogerlos,

cada DIF municipal designa un representante quien va a la ventanilla única a recoger los apoyos: ahí se le entrega un vale que posteriormente cambia en el almacén.

También se entregan apoyos para eventos de otras instancias como el área de Fortalecimiento Familiar. Este proceso se lleva a cabo con el mismo trámite en ventanilla única y se recoge en el almacén.



5.2.2.2 Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos del C01

Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Ventanilla única (recepción)
	Fin	Seguimiento de recepción del apoyo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de entrega para la resolución el apoyo es el adecuado. En algunas entrevistas realizadas por las consultoras, se compartió la percepción de que el departamento da solución eficaz por lo rápido que se resuelve la entrega del apoyo o canalización
	Personal	Para el 2019, no contaron con suficiente personal especializados (Trabajadores Sociales). En el 2019, el puesto de Secretaria u otros puestos tenían que abarcar muchas veces el trabajo y análisis que le corresponde a Trabajo Social.
	Recursos financieros	Existe suficiencia presupuestaria para llevar a cabo el proceso. En las entrevistas se resaltó que el recurso que ya se tiene se podría utilizar de manera más estratégica.
	Infraestructura	Existe sólo una ventanilla única para todo el estado. El acceso a ésta es limitado para los municipios y poblaciones más alejadas.
	Otros	No hay mecanismos que aseguren que los apoyos se hayan entregado a los municipios, ni mecanismos que aseguren que se les entregaron los apoyos de eventos especiales. A pesar de que existe un proceso, debido a la falta de personal y la necesidad de responder al apoyo, el proceso de selección y valoración del apoyo no siempre pasó por el Departamento de Trabajo Social porque la Secretaria realizaba estas funciones.
Productos	Productos del subproceso	Vale y/o apoyos entregados.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	No
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema RUPS y otras bases de datos de registro en Excel
	Tipo de información recolectada	Gasto ejercido y tipo de apoyo que se entregó.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	En el 2019, no se especificaba de manera clara el tipo de apoyos que se entregaban, lo que limitó el monitoreo para este año.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una coordinación favorable entre otras dependencias y proveedores para dar salida a los apoyos, sin embargo, no existe un mecanismo de coordinación consolidado o formal para asegurar el alcance de la estrategia a los municipios.

¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Es un subproceso necesario para el otorgamiento de apoyos emergentes a la población.
---------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Subproceso de Eventos especiales		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Asignación de partida presupuestal
	Fin	Cambio del vale en almacén
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de entrega para la resolución el apoyo es el adecuado.
	Personal	El personal para este subproceso es suficiente. Sin embargo para el área en general, no contaron con suficiente personal especializados (Trabajadores Sociales).
	Recursos financieros	Existe suficiencia presupuestaria para llevar a cabo el proceso.
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada para llevar a cabo el proceso.
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Entrega de apoyos solicitados desde el almacén por medio de un vale de insumos.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	No
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Base de datos en Excel en el que se asignan a cada municipio el presupuesto el vale de insumos que le corresponde.
	Tipo de información recolectada	Cantidad de apoyos asignados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información que se pide y se genera se limita a los procesos de rendición de cuentas. Para este subproceso no se observan prácticas de monitoreo
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una buena coordinación con la Coordinación Ejecutiva para la gestión administrativa y entrega de los insumos solicitados. Sin embargo, es necesario reforzar la coordinación con los municipios.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El subproceso es pertinente para cumplir con los objetivos derivados de la MIR

### 5.2.2.3 Consolidación operativa de los procesos del C01.

Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Existe un manual de procedimientos para el área de Atención ciudadana.

2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los colaboradores si conocen los manuales.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Aunque existen los manuales en la práctica no se llevan a cabo siempre. Los procesos no están limitados por los manuales, ya que en la práctica cuando hay sobrecarga de trabajo en algunos cargos otros puestos cubrían otras labores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			El Sistema RUPS y un Excel se usa para llevar el conteo de los apoyos entregados a los beneficiarios, pero estos no funcionan como un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No cuentan con mecanismos de mejora. Sí han mejorado algunos aspectos, pero no necesariamente se atribuyen a que cuentan con mecanismos de mejoras.
Grado de consolidación operativa	3.00				

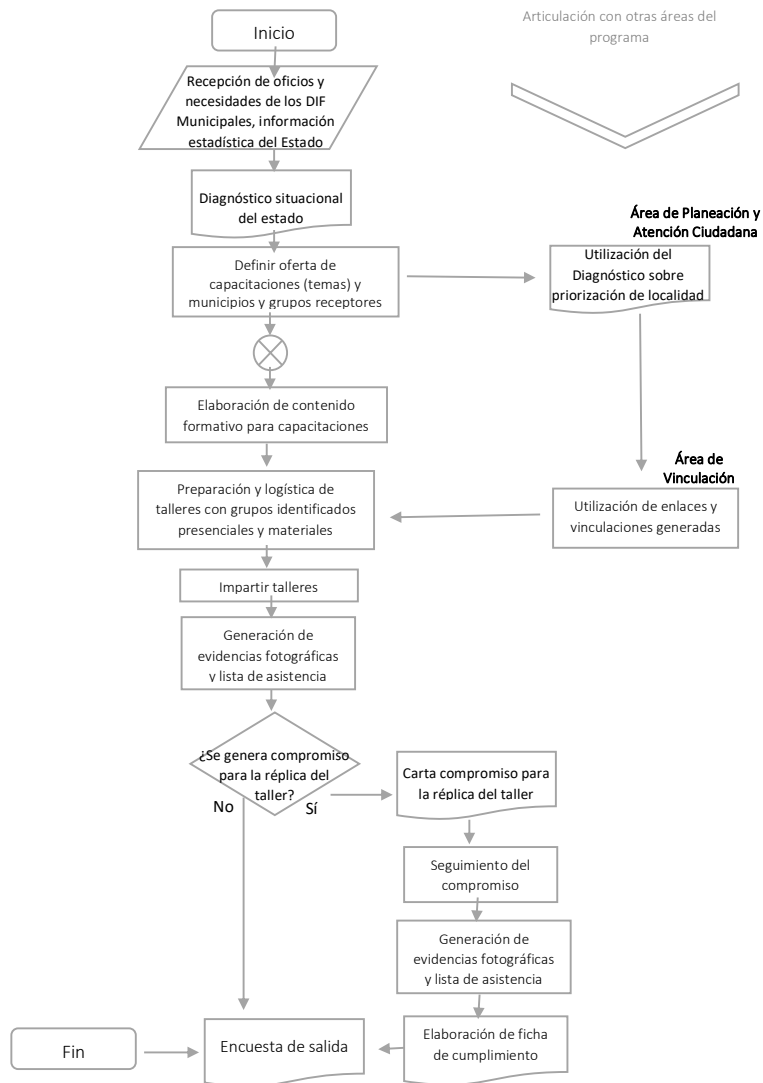
Subproceso de Eventos Especiales					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos		0.5			Aunque si mencionan el proceso, pero el proceso no está suficientemente especificado.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los colaboradores tienen conocimiento de los manuales.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			El procedimiento se lleva a cabo conforme al manual, pero no tienen acercamiento con los DIF municipales y por ello los apoyos no son entregados a los municipios que no llevan la solicitud y recogen los apoyos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			El Sistema RUPS y un Excel se usa para llevar el conteo de los apoyos entregados a los beneficiarios, pero estos no funcionan como un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No cuentan con mecanismos de mejora. Sí han mejorado algunos aspectos, pero no necesariamente se atribuyen a que cuentan con mecanismos de mejoras.
Grado de consolidación operativa	2.50				

### 5.2.3 Componente C02: Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas (Fortalecimiento Familiar)

#### 5.2.3.1 Descripción de procesos del C02 Fortalecimiento Familiar

##### Subproceso de Capacitación

El subproceso de Capacitación parte de la sistematización de información y estadísticas estatales para crear un Diagnóstico Situacional del Estado. Con base en éste, se define la oferta de temas en los que se van a dar las capacitaciones y se elabora el contenido de éstas. Una vez elaborado el contenido se proceden a dar capacitaciones presenciales, las cuales requieren la preparación de los talleres y materiales. Se realiza la firma de una carta compromiso, cuya finalidad es garantizar que los que tomaron el curso puedan replicar el taller y posteriormente se le da un seguimiento. Al final de los talleres se realiza una encuesta de salida y con ello finaliza el subproceso.

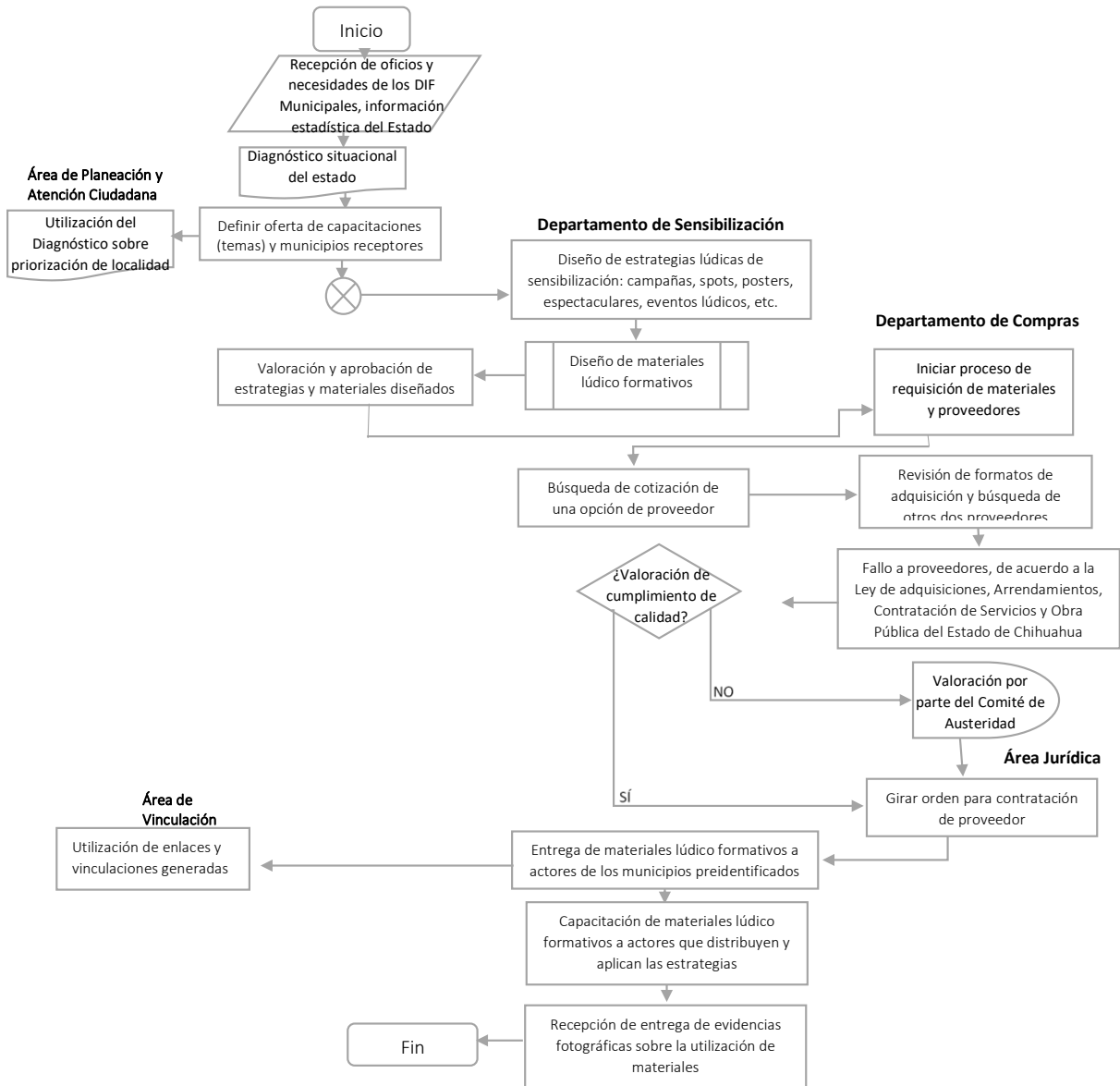


### Subproceso de Sensibilización

El proceso de sensibilización también parte del diagnóstico situacional del Estado, por lo que con base en éste define la oferta de acciones y materiales que desarrolla el área. Se elaboran estrategias lúdicas de sensibilización como campañas, spots, posters, espectaculares, eventos lúdicos entre otros. Se diseñan los materiales lúdicos formativos, se valoran y aprueban las estrategias y los materiales diseñados y ya que están listos, se inicia el proceso de requisición de materiales y proveedores. Se llevan a cabo las cotizaciones y búsqueda de proveedores y se eligen de acuerdo a la Ley valorando el cumplimiento de la calidad de los insumos. Un Comité de Austeridad valora su adquisición y se gira la orden para la contratación del proveedor elegido, quien provee de los insumos, para al final, entregar a los actores en los municipios, previa capacitación para usarlos (mientras se toman fotografías y evidencia de estas actividades).



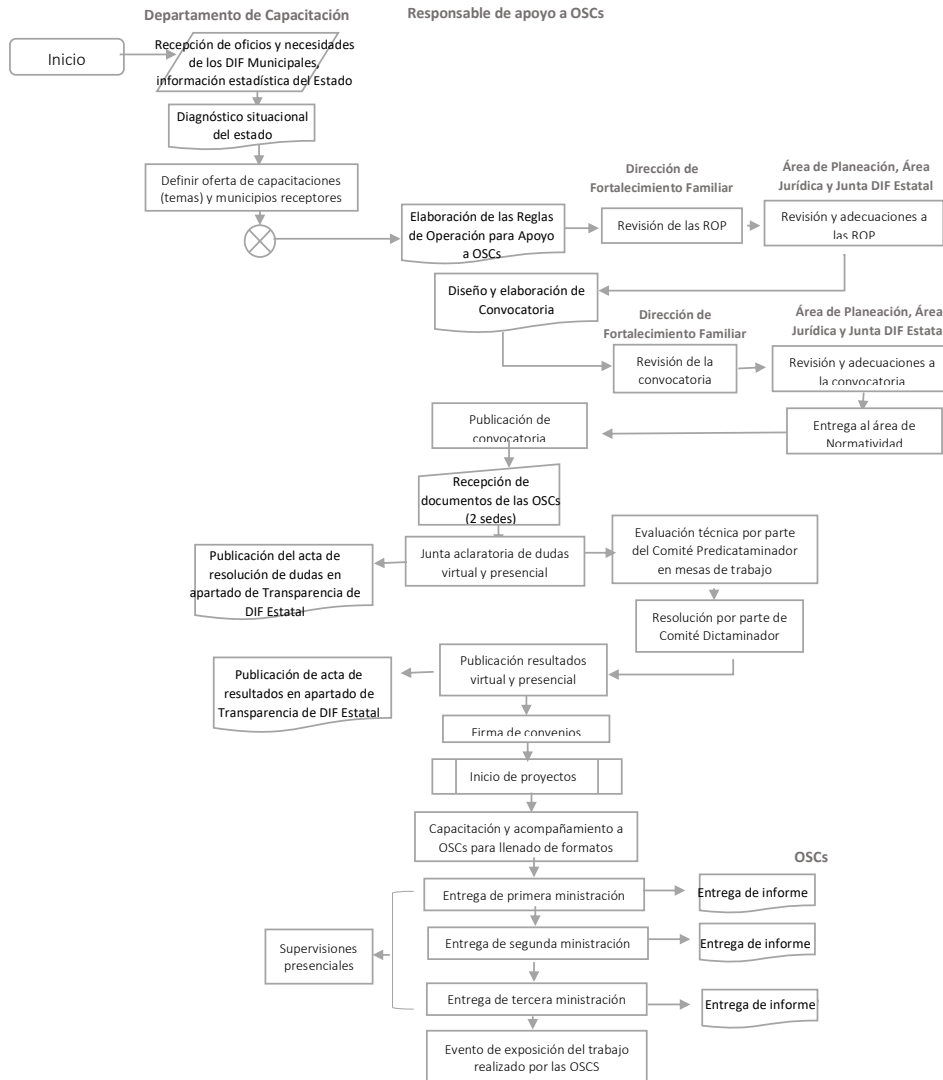
**Departamento de Capacitación**



**Subproceso de Apoyo a OSCs que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar**

El apoyo prestado a las OSCs se otorga, de la misma forma, con base en un diagnóstico, sobre el cual se eligen los temas que abordarán las organizaciones subsidiadas. Después se elaboran y revisan las reglas de operación por las diferentes áreas responsables. Una vez en consideración del marco jurídico, se redacta y revisa la convocatoria y se publica. Posteriormente, ya publicada la convocatoria, se comienzan a recibir los documentos de las organizaciones interesadas en participar y someter proyectos. Se realiza una junta aclaratoria de dudas con las organizaciones participantes, para

proceder a la evaluación, dictaminación y selección de los proyectos ganadores por parte de una Junta. Una vez elegidas las organizaciones, se publican los resultados y se procede con la firma de convenios. Después de formalizar la relación, se inician los proyectos financiados, previo una capacitación a las organizaciones ganadoras, las cuales tienen que entregar tres informes de resultados en los que se les van dando seguimiento y orientación.



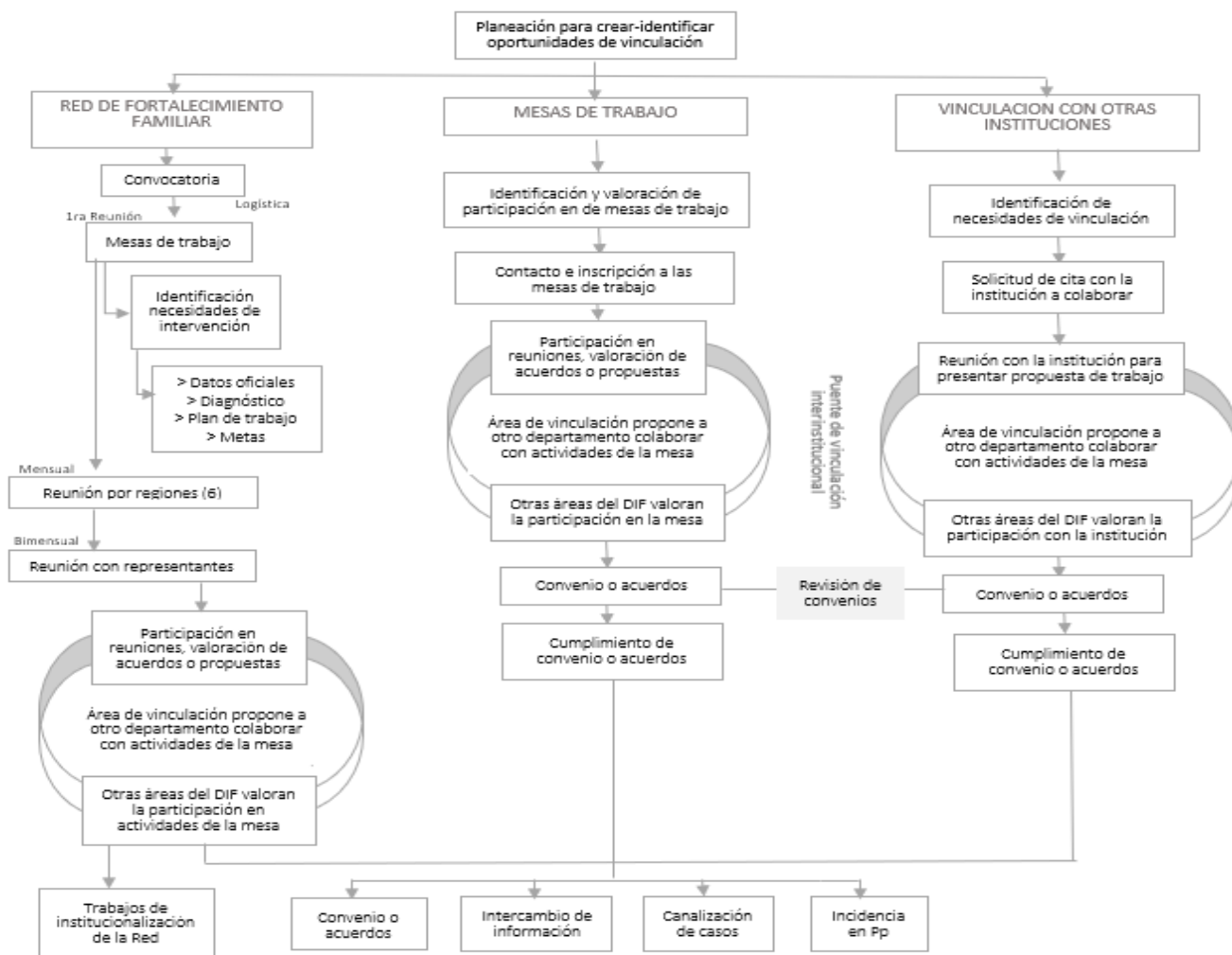
### Subproceso de Vinculación interinstitucional

El subproceso de Vinculación interinstitucional se realiza de forma similar a la Red de Fortalecimiento Familiar, a través de mesas de trabajo y la vinculación con otras instituciones. En estos esfuerzos, el área de Vinculación Interinstitucional funge como puente entre las áreas del DIF y mecanismos existentes de articulación.

El mecanismo de la Red de Fortalecimiento Familiar se creó a partir de la primera convocatoria a las instituciones y OSCs participantes. Una vez aprobadas las OSCs, se hace una invitación a una primera reunión en la que se organizan mesas de trabajo para identificar las necesidades de la intervención y las oportunidades de colaboración. En éstas se utilizan datos oficiales y se genera un diagnóstico para desarrollar un plan de trabajo y metas por región. La red está estructurada

en seis regiones: mesas de trabajo toman lugar en cada zona mensualmente y adicionalmente a estas acciones, se sostiene una reunión semestral con representantes de cada tipo de instituciones (gobierno, OSCs, academia, DIF municipales). Éstas últimas sirven para plantear acuerdos o convenios de participación, para intercambiar información, canalizar casos de atención y para realizar labores de incidencia en política pública.

Específicamente, durante las mesas de trabajo se identifican las necesidades de interacción que quieren ser promovidas explícitamente por el DIF, y se realizan los trámites para contactar o integrarse a mesas de trabajo a sus integrantes. Al participar en las reuniones, se valoran y se cumplen acuerdos de los instrumentos o planes establecidos. Si se considera necesario, se contempla previamente la participación en las mesas de alguna área del DIF que pudiera aportar algo al mecanismo o a los instrumentos, se entra en contacto con su representante y se propone su participación. El área valora la participación de invitados y si se procede con posibles acuerdos o convenios, previamente revisados. En el caso de la vinculación con otras instituciones, el proceso es similar.



### 5.2.3.2 Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos del C02

Subproceso de Capacitación	
Dimensión del subproceso	Actividad o actividades del subproceso

Límites	Inicio	Recepción de oficios y necesidades de los DIF Municipales, información estadística del Estado
	Fin	Encuesta de salida (satisfacción)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El área realiza acciones de planeación antes de la liberación del presupuesto para no comprometer el cumplimiento de las actividades y la ejecución del presupuesto. Además, pese a la falta de personal para la implementación, el tiempo fue adecuado para la realización del proceso. Aunado a esto, en 2019 existieron solicitudes de capacitaciones contrahorario, las cuales se han tenido que abordar de esta manera, provocando desgaste por sobrecarga en el equipo.
	Personal	El personal operativo mencionó que durante el 2019 contaban con poco personal para realizar las actividades y cubrir la necesidad territorial del estado, comprometiendo y saturando al equipo. Sin embargo, los procesos de vinculación y colaboración interinstitucional que se lograron con los DIF municipales, otras dependencias y sectores fueron claves para movilizar el recurso humano necesario para cumplir sus objetivos.
	Recursos financieros	Para el 2019, el personal mencionó que se cuenta con poco presupuesto, situación que resolvieron a través de los enlaces que se llevaron a cabo con los municipios.
	Infraestructura	La infraestructura para dar respuesta a las demandas de capacitación resulta limitada sobre todo al interior de los municipios. Además de no contar con apoyo de transporte para poder trasladarse entre los municipios.
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Capacitación impartida Réplicas de talleres por parte de DIF Municipales y grupos o instituciones receptoras.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	El diagnóstico que realiza el área de Investigación, Desarrollo y Capacitación, sirve de insumo para los siguientes procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de padrón de beneficiarios en base de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Padrón de beneficiarios capacitados directa e indirectamente
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Esta información sirve para el seguimiento básico de cumplimiento de metas. No obstante, parte del proceso incluye un seguimiento por parte del equipo operativo a los compromisos generados (a través de las cartas compromiso que se firman) y la recolección de evidencias de cómo replicaron las capacitaciones. Por otra parte, no se observaron herramientas o procesos de análisis para orientar las acciones a resultados, ni de comprobación de la cobertura territorial comprometida, que permitan dar

		seguimiento y verificar que lo que se esté haciendo responda a las prioridades del diagnóstico situacional.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una coordinación adecuada entre todas las áreas dentro del Centro de Fortalecimiento Familiar para llevar a cabo este proceso, de esto depende de que no se dupliquen poblaciones con otras áreas.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este subproceso es pertinente para el cumplimiento de metas.

Subproceso de Sensibilización		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Diagnóstico situacional del estado
	Fin	Recepción de entrega de evidencias fotográficas sobre la utilización de materiales
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de ejecución es limitado debido al poco personal asignado a la tarea. Además, los procesos de adquisición de materiales que ponen en riesgo los tiempos.
	Personal	El personal operativo mencionó que durante el 2019 contaban con poco personal por lo que el personal a cargo de este proceso tenía a cargo otros procesos. Sin embargo, los procesos de vinculación y colaboración interinstitucional que se lograron con los DIF municipales, otras dependencias y sectores fueron claves movilizar el recurso humano necesario para cumplir sus objetivos.
	Recursos financieros	Para el 2019, se contó con poco presupuesto, principalmente para viáticos y traslados del equipo operativo.
	Infraestructura	La infraestructura para dar respuesta a las demandas de capacitación resulta limitada sobre todo al interior de los municipios. En respuesta a esto el área desarrolló para el 2020 una plataforma de capacitación en línea que cuenta con gran potencial para cubrir la demanda.
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Materiales lúdico formativos que complementan las capacitaciones
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Este es un insumo que complementa al subproceso de capacitación
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de padrón de beneficiarios en base de datos Excel Recaudación de evidencias sobre campañas bajadas por eventos de la Red de Fortalecimiento Familiar y por las OSCs apoyadas
	Tipo de información recolectada	Padrón de beneficiarios sensibilizados directa e indirectamente

	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información sirve para el seguimiento al cumplimiento de metas. Sin embargo, no se observaron herramientas o procesos de análisis para orientar las acciones a resultados, ni de comprobación de la cobertura territorial comprometida, que permitan dar seguimiento y verificar que lo que se esté haciendo responda a las prioridades del diagnóstico situacional.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?	Existe una coordinación adecuada entre casi todas las áreas para llevar a cabo este, de esto depende de que no se dupliquen poblaciones con otras áreas. Con el área de compras es donde no existe una coordinación adecuada, dado que no existe un acompañamiento y facilitación del proceso para agilizar las requisiciones o mecanismos generados desde el departamento que permitan contar con un enlace que conozca el proceso y pueda realizar las requisiciones que el Departamento necesite
	¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Subproceso de Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar

Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Diagnóstico Situacional del Estado
	Fin	Evento de exposición del trabajo realizado por las OSCS
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	En la generalidad, el tiempo es suficiente para la realización de los procesos. Sin embargo, existen particularidades del proceso en la que el tiempo establecido de implementación es limitado como en el plazo definido de recepción de proyectos y en el periodo de revisión y aprobación de las ROP y Convocatorias.
	Personal	El personal operativo mencionó que el recurso humano fue limitado en 2019 dado que no contaban con personal asignado para cada proceso. Cabe aclarar, que se generaron estrategias para optimizar la ejecución de los procesos mediante el aprovechamiento de las reuniones de la Red para resolver asuntos referentes al proceso de apoyos a OSCs.
	Recursos financieros	No se presenta insuficiencia importante de los recursos financieros para realizar este proceso. Sin embargo, el programa completo recibió pocos recursos e infraestructura para el desplazamiento del personal operativo. En muchas de las ocasiones, se requirió utilizar las reuniones de la Red de Fortalecimiento para dar acompañamiento y seguimiento al proceso de Apoyos a OSCs.

	Infraestructura	En general, la infraestructura para la realización de este proceso es suficiente y adecuada.
	Otros	Se compartió en las entrevistas la percepción de que los requisitos y formatos para la rendición de cuentas que se utilizaron en el 2019 son muy generales y no permiten la especificación clara de los rubros en los que la OSCs ejerce el presupuesto. Además, no existen mecanismos formales de sanción en caso de que las OSCs no cumplan con sus metas y objetivos. Se observa que existen sanciones especificadas en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar, más no se reiteran o clarifican en el documento de Convocatoria Pública.
Productos	Productos del subproceso	Entrega de los apoyos económicos a las OSCs Exposición de proyectos apoyados
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos de este proceso sirven únicamente para el cumplimiento de objetivos de este proceso.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de avances en base de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Expediente en físico y electrónico de las organizaciones solicitantes Registro de avance trimestral Registro de padrón de beneficiarios capacitados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, el tipo de información generada en este proceso permite el monitoreo de avances. Sin embargo, se requieren mejorar los formatos para generar información más clara sobre sus avances cualitativos.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una coordinación adecuada entre casi todas las áreas para llevar a cabo este proceso.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos

Subproceso de Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar		
Dimensión del subproceso	Actividad o actividades del subproceso	
Límites	Inicio	Planeación para crear e identificar oportunidades de vinculación
	Fin	Cumplimiento de convenios o acuerdos de la Red
¿Los insumos y recursos son suficientes?	Tiempo	El tiempo en que se dan las reuniones de la Red limitado y a veces no es suficiente para abordar todos los temas. Sin embargo, es adecuado para no desgastar la participación de los integrantes de la Red, que en la mayoría de los casos, no tienen financiamiento para asignar personal que permita participar y dar seguimiento a iniciativas como éstas.

y adecuados?		Aunado a esto, las reuniones de la Red fueron aprovechadas para el cumplimiento de otras acciones de vinculación, capacitación y apoyo a OSCs.
	Personal	El personal operativo mencionó que el recurso humano fue limitado en 2019, dado que no contaban con personal asignado para cada proceso. Cabe aclarar que se generaron estrategias para optimizar la ejecución de los procesos mediante el aprovechamiento de las reuniones de la Red para resolver asuntos referentes al proceso de apoyos a OSCs.
	Recursos financieros	Los recursos financieros asignados en general fueron escasos, pero se potenciaron gracias a las vinculación y aportes que de la Red se generaron.
	Infraestructura	La infraestructura es suficiente para la ejecución del programa.
	Otros	Falta de procesos de profesionalización sobre el trabajo en Red.
Productos	Productos del subproceso	Reuniones de la Red Vinculaciones que se dan en la Red Acciones de difusión que se dan en la Red
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	La conformación de las redes de vinculación que se realizan en el área permite la articulación de acciones de colaboración de las diferentes áreas del programa con actores externos (instituciones gubernamentales, empresariado, OSCs, DIF municipales, etc.)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Cuentan con un Excel en donde registran los contactos de los integrantes de la Red, también un formato de Excel en donde registran todas las actividades de la Red
	Tipo de información recolectada	Datos de contacto de los integrantes de la Red y documentación de actividades.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Aunque tienen documentadas las actividades que tiene la Red, durante 2019 aún no habían desarrollado un sistema de indicadores. Cuentan con mecanismos de monitoreo y seguimiento, pero éstos no están formalizados ni estandarizados. El proceso recae en el acompañamiento técnico de la Coordinación de Fortalecimiento Familiar. Sin embargo no tiene carácter de autogestión para la Red.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?	Sí, el subproceso propicia la coordinación y el espacio para la vinculación entre los actores de la Red.
	¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos.

### 5.2.3.3 Consolidación operativa de los procesos del C02.

Subproceso de Capacitación



Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos			0		Los procesos están normados en las ROP pero éstos no reflejan adecuadamente estos procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados				0	Al no contar con documentos que normen estos procesos, los operadores no tienen conocimiento de éstos. Sin embargo, generaron las acciones necesarias para el cumplimiento de las acciones del proceso
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras			0		Para el 2019, no se contaba con procesos estandarizados para ejecutar las acciones de este programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Dentro de sus funciones tienen establecidos procesos de monitoreo y cumplimiento de sus capacitaciones
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		El área no cuenta con mecanismos para analizar sus procesos y poder realizar mejoras de manera sistemática. Los cambios que se han hecho responden a la capacidad del área para adaptar las necesidades que surgen en el área.
Grado de consolidación operativa	1.00				

Subproceso de Sensibilización					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Los procesos están normados en las ROP y en los manuales específicos del área.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los operadores informaron en las entrevistas y compartieron estos documentos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		.50			En general, los procesos son estandarizados y dan certeza de las acciones que se deben seguir para la realización del proceso. Sin embargo, en la práctica los procesos no se

					llevaron a cabo de una manera estandariza, dado que el Departamento tiene varios procesos a su cargo que le impiden esta implementación sistematizada.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Dentro de sus funciones tienen establecidos procesos de rendición de cuentas de las acciones de sensibilización realizadas.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		El área no cuenta con mecanismos para analizar sus procesos y poder realizar mejoras de manera sistemática. Los cambios que se han hecho responden a la capacidad del área para responder a las necesidades que surgen.
Grado de consolidación operativa	3.50				

Subproceso de Apoyar a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Parte de las actividades de este proceso son la elaboración de las ROP y Convocatorias.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los operadores de este proceso informaron el conocimiento y participación en la elaboración de estos documentos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				Las actividades para este proceso están lo suficientemente estandarizadas en el Manual de Operación, para su ejecución.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Dentro de sus funciones tienen establecidos procesos de monitoreo trimestral a las organizaciones.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		El área no cuenta con mecanismos para analizar sus procesos y poder realizar mejoras de manera sistemática. Los cambios que se han hecho responden a la capacidad del área para responder a las necesidades que surgen.

Grado de consolidación operativa	4.00
----------------------------------	------

Subproceso de Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Existen manuales de operación que norman el proceso de vinculación para las diferentes maneras de vinculación. Cabe destacar que para el caso de la Red de Fortalecimiento Familiar es necesario generar un manual y mecanismos para su formalización
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los operadores informaron en las entrevistas y compartieron estos documentos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		.50			En general, los procesos son estandarizados y dan certeza de las acciones que se deben seguir para la realización del proceso. Sin embargo, en la práctica los procesos no se llevaron a cabo de una manera estandariza, dado que el Departamento tiene varios procesos a su cargo que le impiden esta implementación sistematizada.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			0		Aunque documentan las actividades que tiene la Red, durante 2019 no se desarrolló aún un sistema de indicadores.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		Durante 2019, no desarrollaron mecanismos de mejora, aunque para 2020 comenzaron a generar un proceso de institucionalización de la Red.
Grado de consolidación operativa	2.50				

#### 5.2.4 Componente C03: Acciones de vinculación y organización social realizadas (Participación Social)

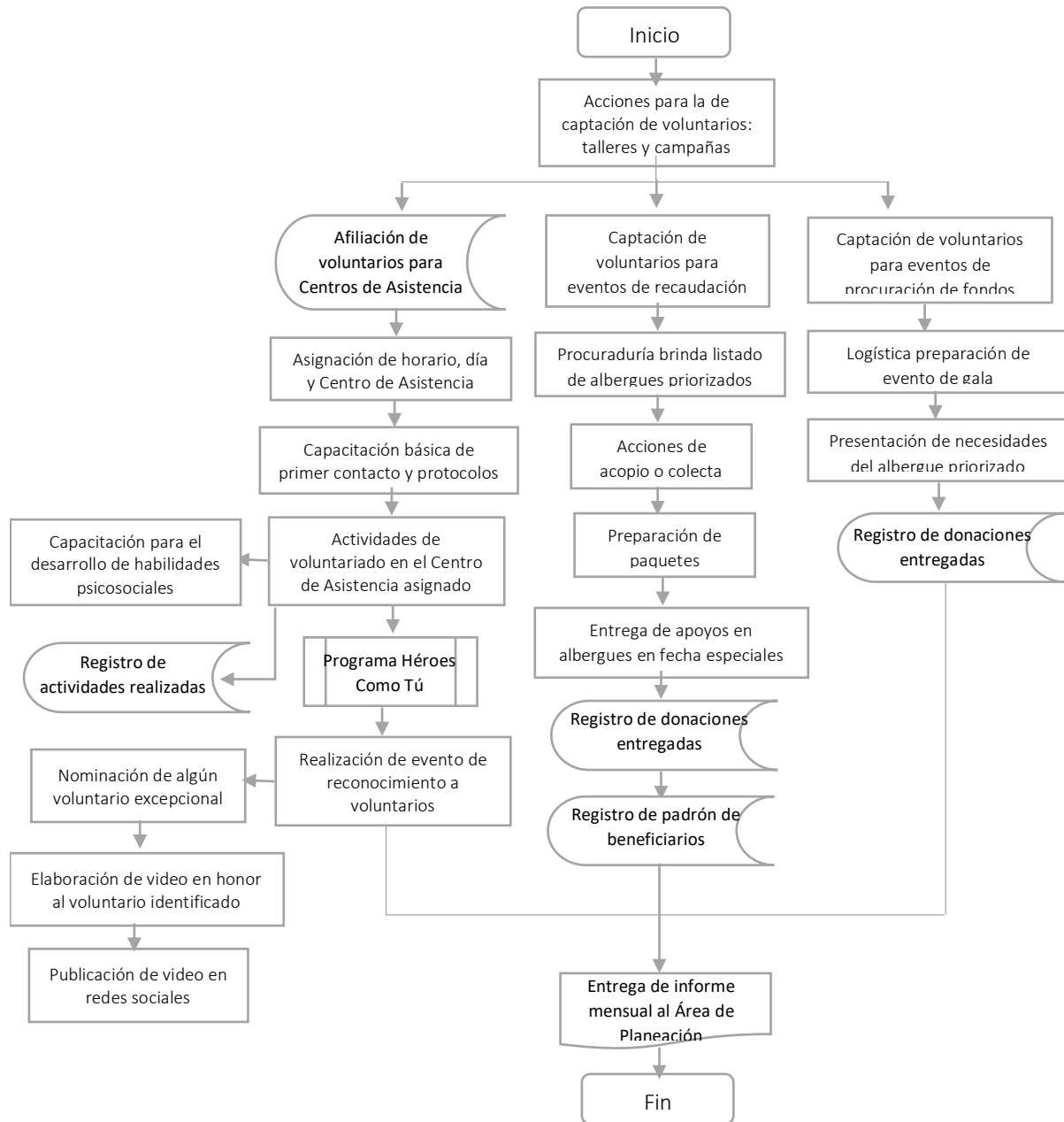
##### 5.2.4.1 Descripción de procesos del C03 Participación Social

### Subproceso de Participación social (voluntariado)

El Subproceso de Participación Social fomenta principalmente acciones de voluntariado y apoyo en los Centros de Asistencia Social del DIF, ubicados en Chihuahua. Las acciones de voluntariado se llevan a cabo a través de tres modalidades distintas: a) Vinculación de voluntarios a realizar acciones periódicas a los Centros de Asistencia Social; b) Voluntariado para el acopio y recaudación de entrega en eventos de fechas especiales y c) Voluntarios en la recaudación de fondos para apoyar a Centros de Asistencia Social específicos.

También se llevan a cabo acciones del programa Héroes Como Tú, que consta de la nominación de una Voluntaria o Voluntario que haya tenido acciones excepcionales y a esta persona se le premia mediante la realización de un video donde se presenta su labor. El video se presenta en redes sociales con la finalidad de sensibilizar y seguir promoviendo el voluntariado dentro de la población.

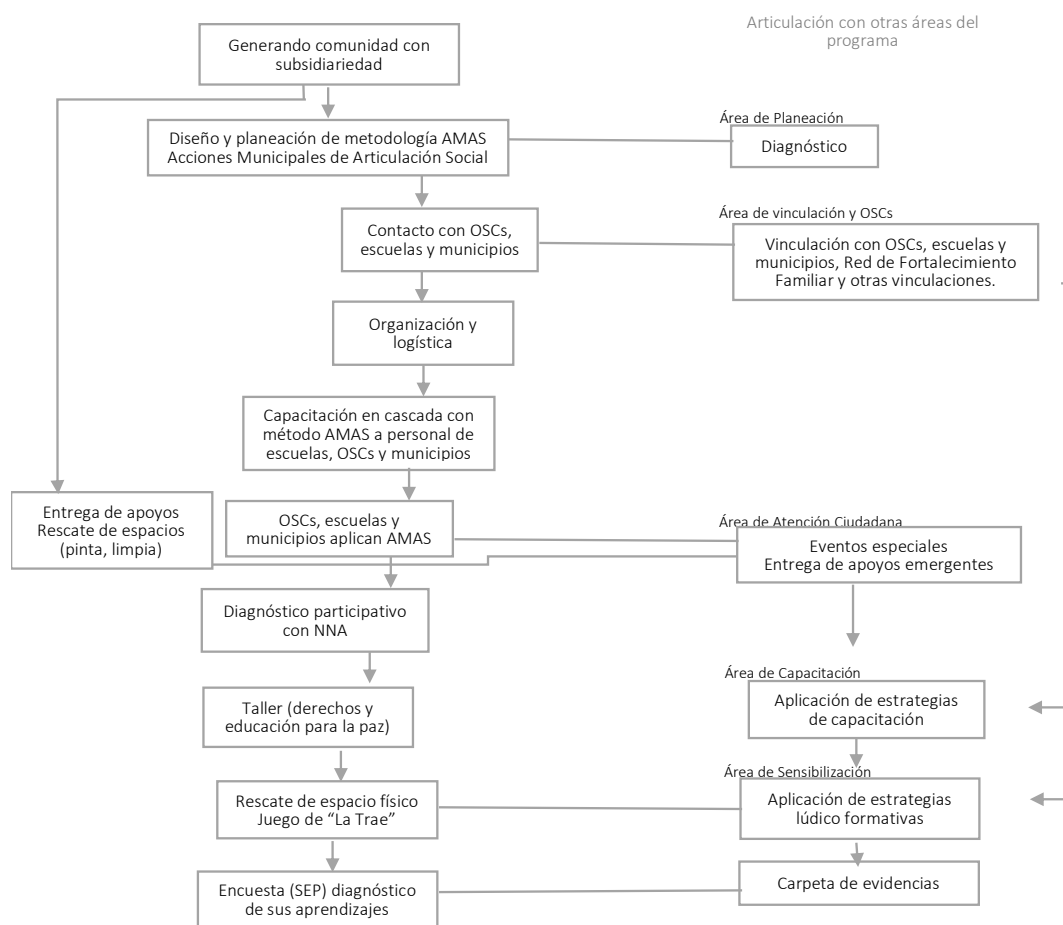
Los voluntarios se captan principalmente de empresas, grupos juveniles, universidades, esposas de funcionarios, funcionarios, entre otros.



Subproceso Generando Comunidad con Subsidiariedad

El subproceso de generación de comunidad con subsidiariedad consiste en la implementación de dos programas: Acciones Municipales de Articulación Social (AMAS) y Espacios de Paz y Subsidiariedad.

Para su implementación, se establece primero una metodología de implementación de los modelos de los programas, para establecer posteriormente contacto con los DIF Municipales y otros actores interesados en tomar las capacitaciones y apoyos con los programas antes mencionados, considerando las sesiones de capacitación en cascada para la replicación del modelo AMAS. Para el 2019, este modelo estaba enfocado en la comunidad escolar.



5.2.4.2 Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos del C03

Subproceso de Participación Social (Voluntariado)	
Dimensión del subproceso	Actividad o actividades del subproceso

Límites	Inicio	Inicio de captación de voluntariados: Talleres y Campañas
	Fin	Entrega de informe mensual al Área de Planeación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Existieron limitaciones de tiempo para llevar a cabo a lo largo del año todas las actividades que conllevan este proceso. La primera parte del año se realizaron las acciones referentes a la vinculación y capacitación de voluntarios, y en el resto del año se enfocaron las actividades a las actividades de Procuración de Fondos que implicó mayor carga de trabajo, en el tiempo.
	Personal	Para la realización de este proceso el personal resulta suficiente. Este proceso en particular recibe ayuda de voluntarios que permite potenciar los recursos humanos.
	Recursos financieros	En general, para la realización de este proceso los recursos financieros resultan suficiente. Este proceso en particular recibe donaciones de voluntarios que permite aprovechar los recursos financieros.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada para la ejecución de este proceso
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Acciones de voluntariado en los Centros de Asistencia Social Eventos de recaudación de fondos Entrega de apoyos recaudados a los Centros de Asistencia Social
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos de este proceso no sirven de insumo o continuidad de otros procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registros en hojas de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Información de voluntarios Información de beneficiarios Tipo de apoyos entregados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información que se genera en este proceso sirve para el seguimiento y cumplimiento de metas
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una adecuada coordinación entre distintos actores para la ejecución de este proceso.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, el proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos.

Subproceso de Generando comunidad con subsidiariedad		
Dimensión del subproceso	Actividad o actividades del subproceso	
Límites	Inicio	Planeación metodológica de AMAS
	Fin	Carpeta de evidencias sobre acciones en proyecto AMAS y sobre las acciones de capacitación y sensibilización generadas en acciones comunitarias (eventos y visitas de

		apoyo en coordinación con Dirección General y Atención Ciudadana)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de implementación era limitado, aunado al tiempo que se necesitó para establecer el vínculo con los docentes, en el caso de la implementación del programa AMAS.
	Personal	El personal es limitado por lo que se usa el mismo personal para realizar otros procesos. En 2019, no contaron con personal asignado para cada proceso. Sin embargo, los procesos de vinculación y colaboración interinstitucional que se lograron con los DIF municipales, y otras dependencias y sectores, fueron claves movilizar el recurso humano necesario para cumplir sus objetivos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros asignados en general fueron escasos, sin embargo, existió un recurso asignado para las organizaciones que replicaron el modelo AMAS.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada para la ejecución de este proceso
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Rescate de espacios comunitarios Capacitaciones impartidas Acciones de sensibilización generadas
	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos por sí solos no son un insumo para otros subprocesos, sin embargo, los efectos generados a partir de las articulaciones comunitarias fortalecen el trabajo de vinculación que dan pie a nuevas acciones comunitarias.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registros en base de datos Excel y formatos de seguimiento sobre la implementación de AMAS
	Tipo de información recolectada	Listas de asistencia, diario de campo de AMAS, evidencias fotográficas, registros de entrega de material lúdico formativo y padrón de beneficiarios.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Esta información sirve para el seguimiento de cumplimiento de metas. Además, desde el proyecto AMAS se cuenta con una matriz de indicadores de monitoreo y resultados.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una coordinación adecuada entre todas las áreas dentro del Centro de Fortalecimiento Familiar para llevar a cabo este proceso. Así mismo, existe disposición de otras dependencias como la SEP para autorización. Sin embargo, existió limitaciones para generar articulación con algunos docentes de algunas escuelas.  En referencia a las articulaciones en las acciones comunitarias, existió una coordinación adecuada entre las áreas involucradas del DIF Estatal.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este subproceso es pertinente para el cumplimiento de metas.



### 5.2.4.3 Consolidación operativa de los procesos del C03. Acciones de vinculación y organización social realizadas

Subproceso de Participación Social (Voluntariado)					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos			0		No existen documentos formales que normen el proceso de voluntariado. Fue hasta octubre del 2019 que se generó un manual, cuando se llevó a cabo el rediseño del área.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados			0		El personal entrevistado afirmó no tener conocimiento de que exista un manual de procesos o de funciones.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras				0	No existen documentos formales que normen el proceso de voluntariado. Fue hasta octubre del 2019 con el rediseño del área que se rediseñaron los procesos, por lo que durante la implementación de ese año no estaban aún estandarizados formalmente.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Existen metas establecidas para la recaudación de apoyos y voluntarios. Además, el mecanismo de informe mensual, sirve como sistema de monitoreo
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		Este proceso no cuenta con mecanismos formales que permitan analizar e implementar mejoras.
Grado de consolidación operativa	1.00				

### Subproceso de Generando Comunidad con Subsidiariedad

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	

1) Si existen documentos que normen los procesos		.50			Existe manuales operativos para llevar cabo el proyecto AMAS. Sin embargo, no existen referencias puntuales a las otras acciones comunitarias que se llevan a cabo en este proceso.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Sí, los procesos documentados son de conocimiento de todos los operadores del proceso
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				Tanto la implementación del proyecto AMAS como las acciones comunitarias, se realizan de manera estandariza por parte de implementadores y replicadores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Existe un sistema de monitoreo y seguimiento a replicadores del proyecto AMAS y carpetas de evidencias de las acciones comunitarias.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		Este proceso no cuenta con mecanismos formales que permitan analizar e implementar mejoras.
Grado de consolidación operativa	3.50				

### 5.3 Valoración de atributos de los procesos

#### 5.3.1 Correspondencia y equivalencia de procesos

A continuación, se utiliza la tabla establecida en los Términos de Referencia para hacer el análisis de los procesos del programa, en donde se busca identificar la correspondencia entre el ciclo de procesos real y el ciclo de procesos ideal (es decir, el establecido formalmente como marco analítico), acomodando éstos según los objetivos y finalidades que persiguen, e identificando algunos que se realizan pero que no pueden encajar en este marco, o que requieren mayor contextualización o explicación. Debido a que la ejecución de este Pp se realizó a través de dos Áreas Responsables (el Departamento de Atención Ciudadana y el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar), el análisis de los dos grandes procesos a cargo de cada una de las áreas se realizaron de manera independiente una de la otra, por lo que, en congruencia con lo anterior, se presentan de manera diferenciada, por área responsable, incluyendo por tanto dos tablas en vez de una, una correspondiente al área de Atención Ciudadana y otro al Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar.

Cabe resaltar que el análisis del cumplimiento de los procesos se realizó con base en los documentos rectores de normatividad mismos que son, las Matriz de Indicadores para Resultados del 2019 del Pp, el Programa Operativo Anual, 2019 del Pp, las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Asistencia Social y del Programa Presupuestario de

Fortalecimiento Familiar 2019, publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, así como en los Términos de Referencia para la evaluación de Procesos, 2020.

### 5.3.1.1 Atención ciudadana

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
1. Planeación estratégica, programación y presupuestación	1	El proceso de Planeación estratégica corre a cargo del Departamento de Planeación y Evaluación, el cual se realiza la planeación anual y ajustes a los programas, así como la creación de nuevos proyectos con base en la MIR 2019 del Pp, así como en las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Asistencia Social publicado en el DOF el 30 de enero del 2019. En dicho documento normativo se establece la revisión de la aplicación del recurso en informes trimestrales mismos que deberán ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación.
2. Difusión del programa	3	No existe una estrategia intencionada para la difusión del programa. Existe difusión y captación por medio de la referenciación de la Alerta Ciudadana, por otros medios como las redes sociales y la información que se brinda a partir de las páginas de atención al público de la propia Dependencia. En la entrevista realizada en la evaluación, los encargados del programa mencionaron que, si existiera una estrategia de difusión, el limitado presupuesto que tienen, no alcanzaría de cualquier manera para cubrir las demandas recibidas.
3. Solicitud de apoyos	4	En el caso de los Apoyos a la Ciudadanía, la solicitud de apoyos se da a través del subproceso de Captación de Beneficiarios que acuden a la ventanilla única. En algunos casos, la solicitud de apoyo fue referida a través de Alerta Ciudadana, de otras organizaciones gubernamentales o de los eventos especiales organizados por el mismo DIF estatal o por redes sociales. El análisis comprobó que la selección de beneficiarios se da con base en los requisitos establecidos en las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Asistencia Social publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, en su apartado 3.3.
4. Selección de beneficiarios	5	La selección de beneficiarios se da a través de la Coordinación de Trabajo Social. Se realiza un estudio socioeconómico y se valora si se le otorga el apoyo al beneficiario considerando los criterios de selección de beneficiarios establecidos en el Manual de Operación y en los formatos del estudio socioeconómico (Anexo 1 de las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		Asistencia Social publicado en el DOF el 30 de enero del 2019 y del Manual de Procedimientos para la Atención Ciudadana). Una vez seleccionados los beneficiarios se integran en el Sistema de Registro Único de los Programas Sociales (RUPS), un Padrón único de beneficiarios como se describe en el Manual de Procedimientos de Seguimiento y Evaluación. En el caso de los eventos especiales, la selección de municipios a visitar, se da a través de la planeación de la Coordinación Ejecutiva procurando cada año visitar municipios que no se hayan visitado en los años anteriores. En general, los colaboradores mencionan que no existen criterios para priorizar apoyos cuando existe una deficiencia presupuestaria.
5. Producción de bienes y servicios	2	La adquisición de los apoyos que se entregan a los beneficiarios es posible gracias a la licitación y compra de los apoyos, que recae en el área de Trabajo Social, de manera previa al proceso de selección de los beneficiarios.
6. Distribución y/o Entregas de ayudas y/o Subsidios	6	Una vez adquiridos los bienes, se resguardan en el almacén y que son entregados a los beneficiarios a cambio del vale que se les dio en Trabajo Social. Dicho vale también puede ser cambiado por bienes con distribuidores autorizados: los beneficiarios adquieren el apoyo cambiando el vale con los proveedores y éstos, a su vez, cambian por dinero los vales cada semana. En el caso de los apoyos de eventos especiales, la compra de los materiales se realiza desde inicio del año
7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios	7	No existe un seguimiento del uso que se le da a los apoyos de los beneficiarios, por lo que no se puede garantizar la satisfacción de los beneficiarios; el seguimiento se limita a verificar que se entregaron los apoyos.
8. Seguimiento y monitoreo de desempeño	8	Se cuenta con un sistema que contabiliza los apoyos entregados y con ello se monitorea el cumplimiento de metas. Además, existe un momento en el que se manda al Departamento de Planeación y Evaluación el seguimiento de manera mensual para recibir retroalimentaciones antes de la rendición de cuentas. Así mismo se cuentan con los reportes trimestrales alineados a las metas del Pp que deben ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación, además se utiliza el Sistema de Información DIF (SIDIF) para capturar los indicadores de operación y cumplimiento de metas. Cabe aclarar, que los indicadores y metas establecidas en el MIR 2019 del Pp son claros y medibles para valorar el desempeño.
9. Evaluación de resultados	9	La evaluación de resultados se basa en el conteo de los apoyos entregados, pero no da cuenta del desempeño de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		la gestión del programa o de si los apoyos son utilizados y si cubren las necesidades.
10. Rendición de cuentas	10	En el proceso de Planeación es donde se reciben y revisan los reportes y registros que se envían mensualmente para el cumplimiento de metas. Así mismo, en concordancia con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, en su el capítulo 1, artículo 20, fracción XXIX, se hacen públicos el seguimiento de metas y ejercicios presupuestales del programa a través de la página del DIF del estado de Chihuahua. ( <a href="http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019">http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019</a> )
Procesos sin fase		El subproceso de Eventos Especiales se puede dar en diferentes momentos del año sin tener una fase establecida. Comienza con el envío de la solicitud (lista de bienes que desea entregar) sugeridos por Coordinación Ejecutiva, la cual implica un proceso de adquisición de bienes (cotización y compra) y culmina con el resguardo de los apoyos en el almacén. Cuando llegan las fechas en que se entregaran (fechas especiales) la Coordinación Ejecutiva del DIF informa en dónde se entregará. El personal del almacén entrega los apoyos a los representantes de municipios que vienen por los apoyos.

Para el caso de los componentes a cargo de la Coordinación de Atención Ciudadana, en general se percibe un proceso lógico, aunque se percibe que la producción de los bienes y servicios se da previamente (porque estos se desprenden de las acciones de planeación estratégica). Lo anterior no limita la producción adecuada de los bienes y servicios que los componentes se proponen.

### 5.3.1 .2 Fortalecimiento familiar

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
1. Planeación estratégica, programación y presupuestación	1	La planeación estratégica, programación y presupuestación del programa Fortalecimiento Familiar se da través del proceso de Planeación por parte de las acciones de la Coordinación de Planeación y Evaluación, con base en la MIR 2019 del Pp, así como en las Reglas de Operación del Programa Presupuestario de Fortalecimiento Familiar publicado en el DOF el 30 de enero del 2019. En dicho documento normativo se establece la revisión de la aplicación del recurso en informes trimestrales mismos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
	2	<p>que deberán ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación.</p> <p>Existe, a su vez, un proceso de planeación y programación de temas prioritarios a trabajar por parte del Departamento de Investigación, Desarrollo y Capacitación desprendido de un Diagnóstico Situacional del Estado que se hace al inicio de cada año.</p>
2. Difusión del programa	3	<p>Las acciones de difusión se llevan a cabo mediante el catálogo de servicios y las capacitaciones que se realizan en las temáticas priorizadas. Además, existen otros momentos dentro de la gestión del programa como lo es la convocatoria para el proceso de Apoyo a OSCs. De manera paralela a esta convocatoria, se promueve la adscripción al programa AMAS (replicadores) e invitaciones a participar en la Red de Fortalecimiento Familiar.</p>
3. Solicitud de apoyos	4	<p>Para llevar a cabo las acciones de capacitación, se reciben solicitudes de capacitaciones, por parte de los municipios. En análisis comprobó que la selección de beneficiarios se da con base en los requisitos establecidos en las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Fortalecimiento Familiar publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, en su apartado 3.3.</p> <p>Por su parte, dentro de los procesos correspondientes a Apoyos a OSCs, se llevan a cabo acciones particulares de solicitud de apoyo, en respuesta a la convocatoria. Así mismo, en el proceso de “Generando Comunidad con Subsidiariedad”, se reciben solicitudes para la participación del Centro de Fortalecimiento Familiar en acciones comunitarias en vinculación con Área de Planeación y Atención Ciudadana.</p>
4. Selección de beneficiarios	5	<p>El análisis y comprobación del proceso reveló que el proceso de selección de beneficiarios se hace con base en los requisitos expuestos en el documento normativo Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Fortalecimiento Familiar publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, en su apartado 3.4. Es así como en el proceso de Capacitación, se generan agendas de capacitación y visita a los municipios que solicitaron capacitación, así como aquellos que se consideraron en el diagnóstico situacional del Estado. Con respecto a los procesos de Apoyo a OSCs, existen acciones específicas de selección de OSCs para la predictaminación y la dictaminación de apoyos vía proyectos, mismos que se describen tanto en las Reglas de Operación publicadas en</p>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		<p>el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua en fecha 6 de abril 2019, como en la Convocatoria Pública número DIF/OSC/01/2019.</p> <p>Una vez seleccionados los beneficiarios se integran en el Sistema de Registro Único de los Programas Sociales (RUPS), un Padrón único de beneficiarios como se describe en el Manual de Procedimientos de Seguimiento y Evaluación</p>
5. Producción de bienes y servicios	6	<p>Las acciones para la producción de contenidos de las capacitaciones y del diseño de los materiales lúdico-formativos toman lugar durante el proceso de Capacitación y Sensibilización. Así mismo, se llevan a cabo servicios de vinculación de actores clave para la articulación local desde el proceso de Vinculación Interinstitucional para el fortalecimiento familiar. Estas acciones permiten generar las condiciones tanto institucionales como comunitarias para propiciar el fortalecimiento familiar.</p>
6. Distribución y/o Entregas de ayudas y/o Subsidios	7	<p>Las acciones de distribución tanto de capacitaciones como de materiales lúdico-formativos tienen lugar en todas las acciones sustantivas de implementación de cada uno de los siguientes procesos: Capacitación (en la implementación de capacitaciones a replicadores y las capacitaciones en cascada); Sensibilización (entrega de materiales lúdico-formativos, capacitación en su uso y en la réplica en cascada de estas actividades); Apoyo a OSCs (en la entrega cada ministración); Vinculación Interinstitucional (con el cumplimiento de las acciones de colaboración y compromisos articulados entre actores a favor de desarrollo familiar) y en el de Generando Comunidad (en la entrega de material lúdico-formativo y de capacitación que tiene lugar en los eventos de acción comunitaria).</p>
7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios	8	<p>No existe un proceso de seguimiento de la satisfacción de los beneficiarios, aunque en las entrevistas se mencionó la realización de algunas encuestas de salida del área de Capacitación.</p>
8. Seguimiento y monitoreo de desempeño	9	<p>Para cada uno de los procesos a cargo del Centro de Fortalecimiento Familiar se ha previsto un procedimiento donde se manda al Departamento de Planeación y Evaluación el seguimiento de manera mensual para recibir retroalimentaciones, antes de la rendición de cuentas. Así mismo se cuentan con los reportes trimestrales alineados a las metas del Pp que deben ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación, además se</p>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		utiliza el Sistema de Información DIF (SIDIF) para capturar los indicadores de operación y cumplimiento de metas. Cabe aclarar, que los indicadores y metas establecidas en el MIR 2019 del Pp son claros y medibles para valorar el desempeño.
9. Evaluación de resultados	10	No existen acciones de evaluación de resultados de los procesos a cargo del Centro de Fortalecimiento Familiar, en general. Cabe resaltar, que existen procesos particulares que han sido sometidos a un amplio ejercicio de levantamiento de información, como es el programa AMAS, el cual, en colaboración con la Secretaría de Educación y Deporte, fue sometido a la realización de encuestas a las niñas, niños y docentes beneficiarios del programa <sup>1</sup> . Sin embargo, este ejercicio aislado no permite consolidarse como un procedimiento formal, periódico y sistematizado de evaluación de resultados que permita el análisis para tomar decisiones con respecto al programa.
10. Rendición de cuentas	11	En el proceso de Planeación es donde se reciben y revisan los reportes y registros que se envían mensualmente para el cumplimiento de metas. Así mismo, en concordancia con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, en su el capítulo 1, artículo 20, fracción XXIX, se hacen públicos el seguimiento de metas y ejercicios presupuestales del programa a través de la página del DIF del estado de Chihuahua. ( <a href="http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019">http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019</a> )
Procesos sin fase		El proceso correspondiente a Participación Social (Voluntariado) no corresponde a ninguna fase del Modelo General de Procesos. Son acciones que no llegan a coordinarse de manera sistemática con acciones de los demás procesos.

Para el caso de los componentes a cargo de la Dirección de Fortalecimiento Familiar, en general se percibe un proceso lógico entre cada uno de los componentes, por lo que se puede determinar que cada uno de ellos está alineado al cumplimiento del propósito general y por componente del Pp. Sólo se percibe un proceso fuera de la lógica secuencial en tanto que no comparte propósito. Este es el proceso correspondiente a la Participación Social (Voluntariado)

### 5.3.2 Atributos de los procesos

<sup>1</sup> Secretaría de Educación y Deporte, Proyecto DIF-46, 2018-2019.  
<http://educacion.chihuahua.gob.mx/investigacion/content/proyecto-dif-46>



Los análisis que se ofrecen a continuación toman como insumos los análisis previamente realizados y presentados, y posibilitan ofrecer observaciones conclusivas sobre las cualidades de los procesos, para valorar, por ejemplo, si tal como se implementan actualmente, conducen al cumplimiento de objetivos y metas, de forma eficiente y oportuna y si conllevan medidas adecuadas para dar una respuesta pertinente a las necesidades y problemas.

Para llevarlos a cabo, se utilizaron los formatos e indicaciones incluidas en los Términos de Referencia. A continuación, se presentan en alineación a los componentes de intervención de la matriz de marco lógico, pero considerando, adicionalmente, los procesos que no están contemplados en la planeación pero que toman lugar en la práctica.

### 5.3.2.1 Atributos de procesos de componente C00 (Planeación)

Subproceso de Planeación y Programación	
Atributo	El subproceso de Planeación y Programación consiste en el proceso en el que se establece el ajuste al programa, las metas y objetivos en concordancia con el paquete presupuestal asignado al programa. Además, da seguimiento del cumplimiento de metas y vigila el desempeño de sus acciones.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas? El proceso cumple con sus metas de planeación y generación de metas de las áreas y departamentos en el arranque del ciclo presupuestal. Además, cumple a cabalidad con los periodos asignados para el monitoreo.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa? El proceso de planeación y seguimiento ocurre de manera oportuna y es adecuada para monitorear el avance mensual.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? El proceso de planeación y seguimiento de las metas generadas por los departamentos se llevan a cabo de manera completa y adecuada. Sin embargo, no se ha logrado hacer en tiempo una sistematización y análisis de la intervención por la carga de trabajo. La planeación y programación para ambos procesos es suficiente, pero presenta retos en el diseño del programa, que requiere una mayor focalización y aplicación estratégica de los recursos, especialmente en el ámbito de Atención Ciudadana.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa? Las acciones son pertinentes en tanto que la planeación y programación se realizan en conjunto con cada uno de los departamentos. Sin embargo, para ser más pertinente, la planeación del programa debe priorizar, delimitar y focalizar más las acciones de entrega de apoyos del componente de Acción Ciudadana, y lograr atender más las demandas para garantizar cobertura en los distintos municipios del Estado. Así también, la planeación requiere reforzar un mecanismo de coordinación de la movilización de los recursos y el voluntariado, para que la entrega de apoyos se haga de manera más coordinada con las otras instancias, cubriendo las demandas más apremiantes o en las que más posibilidad se tiene de otorgar subsidiariamente los apoyos, con actores no gubernamentales y privados.

Se reconoce a este proceso como eficaz, oportuno y pertinente. Sin embargo, las limitaciones en el proceso tienen que ver con la necesidad de realizar planeación con base en evaluaciones de diseño y de resultados, que no se pueden realizar porque están desfasadas y no se han realizado por falta de recursos, pero empatar ambos procesos, el de planeación y evaluación de diseño y de resultados, es fundamental para afinar la planeación de los componentes de atención ciudadana y fortalecimiento familiar con OSCs.

### 5.3.2.2 Atributos de procesos de componente CO1 (Atención Ciudadana)

Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes	
Atributo	Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes: Consiste en la recepción abierta de las necesidades de la ciudadanía a través de una ventanilla única. Esta recibe las peticiones y analiza las solicitudes para dar respuesta en correspondencia con sus funciones o bien, mediante la canalización y referenciación de las solicitudes a otras Dependencias del Gobierno Estatal.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas? De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso cumplió y excedió las metas establecidas para el componente CO1.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa? El proceso permite cumplir con los objetivos del programa debido a la oportuna respuesta a las solicitudes recibidas.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? Se cumplen con los objetivos de entregas de apoyo. No obstante, las reflexiones de los operadores nos señalan que no se garantiza que las entregas de apoyo se den en un marco de análisis profundo de la situación de cada solicitante, y por tanto, permitan atender de manera estratégica las necesidades, debido a que no se cuenta con suficiente personal para realizar visitas domiciliarias, y no se ha generado suficiente información diagnóstica para poder realizar apoyos más impactantes o integrales, con articulación oportuna de los otros actores. Además, el alcance de los servicios de Atención Ciudadana entre los municipios es limitado. No se cuenta con canales de enlace formales para garantizar el servicio a todo el estado. Por lo tanto, podemos concluir que, si bien el programa cumplió en 2019 con sus objetivos de entregas, no es suficiente para responder a las demandas y necesidades de asistencia en el Estado.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa? Debido a que no se cuenta con un instrumento más efectivo de identificación y análisis para la valoración de demandas y la entrega de apoyos desde un enfoque más estratégico y de gestión interinstitucional, que cubra a la totalidad de municipios del Estado (o al menos, se focalicen los municipios que requieren más asistencia y apoyos en la lógica de subsidiariedad), podemos concluir que este componente requiere fortalecerse en su dimensión de pertinencia, para responder más asertivamente al contexto en el que interviene.

Subproceso de Eventos especiales

Atributo	Subproceso de Eventos Especiales: Consiste en la entrega de apoyos o donaciones a los municipios en eventos alusivos a las fechas especiales. Estos se dan a través de las giras que se realizan en dichas ocasiones y/o a través de la solicitud de los municipios.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas? De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso tuvo un cumplimiento del 82%. Cabe recalcar que este proceso de entrega de apoyos en eventos especiales, por parte de Atención Ciudadana, se da en un marco administrativo de la gestión de los apoyos licitaciones, estas responden a las necesidades de las visitas y giras que se hacen a los municipios.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa? El proceso es a través de las giras realizadas por el DIF Estatal, para la visita de municipios; para el resto de los municipios no contemplados, recae en ellos la posibilidad y capacidades para acceder a estos apoyos, por lo que no se puede garantizar que se otorgue oportunamente.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? Existe una limitación para que los municipios por sí solos se dirijan a la ventanilla única de Atención Ciudadana para recoger los apoyos que les son asignados para eventos especiales.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa? Dentro de la planeación y diseño de este proceso no existe un mecanismo para asegurar que todos los municipios conozcan o tengan acceso a los apoyos que les son asignados para las fechas especiales.

5.3.2.3 Atributos de procesos de componente C02 (Fortalecimiento Familiar)

Subproceso de Capacitación

Atributo	Subproceso de Capacitación consiste en el diseño de estrategias y planes de capacitación basados en el análisis de diagnósticos, estadísticas y problemáticas informadas por los municipios.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas? De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso tuvo un cumplimiento del 76%, por lo que no puede afirmarse aún que es eficaz.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa? En el 2019, los procesos correspondientes al Centro de Fortalecimiento Familiar se vieron afectados principalmente por la falta de personal. No obstante, se realizaron acciones para cumplir lo mejor posible con las asignaciones y objetivos.

Suficiencia	<p>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?</p> <p>Las acciones que se dan de capacitación se cumplen de manera correcta y focalizada de acuerdo al análisis de problemáticas sociales y su incidencia municipal, por lo que las acciones logran cumplir los objetivos del programa. Sin embargo, debido a la falta presupuestaria que impactó en el tema de traslados, para el equipo operativo no fue posible llegar a tantos municipios como se necesitaba. Ante esta situación, el equipo del programa está pensando en potenciar el alcance de sus acciones mediante una plataforma de capacitación virtuales (plataforma KARI). Otras acciones en este propósito, son los procesos de vinculación. Adicionalmente, para inicios del año 2020, se autorizó la Estrategia de Erradicación de Violencia Familiar, el cual les permitirá tener una oficina local en Juárez que ayudará también a llegar a más municipios.</p>
Pertinencia	<p>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</p> <p>El diseño del programa para el 2019 permite el cumplimiento de objetivos, sobre todo porque la estrategia focaliza las acciones de capacitación de acuerdo a los análisis previos de las problemáticas de los municipios, por lo que hacen pertinentes las acciones que se llevan a cabo. De cualquier manera, resulta fundamental realizar reportes de resultados a modo de puntualizar el avance sobre los municipios y localidades particulares señaladas como prioritarias en el diagnóstico a partir del cual se deriva la estrategia principal del Programa.</p>

#### Subproceso de Sensibilización

Atributo	Subproceso de Sensibilización consiste en el diseño y formación de materiales lúdico-formativos que complementan los procesos de capacitación.
Eficacia	<p>¿El proceso cumple con sus metas?</p> <p>De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso tuvo un cumplimiento de por arriba de lo establecido.</p>
Oportunidad	<p>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</p> <p>A pesar de las limitaciones en relación al personal y al presupuesto, la estrategia de sensibilización cumplió en tiempo con los objetivos debido a que se apalancó de las vinculaciones que se realizaron con otros actores y apoyos a las OSCs.</p>
Suficiencia	<p>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? Pese a que las actividades de adquisición para la producción de materiales llegan a ser un obstáculo porque retrasa los procesos, se llegaron a los resultados de forma completa, debido nuevamente, a las estrategias de articulación y vinculación implementadas, para replicar la aplicación y enseñanza de campañas y materiales lúdico-formativo.</p>
Pertinencia	<p>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</p> <p>El diseño del programa para el 2019 permite el cumplimiento de objetivos, sobre todo porque la estrategia focaliza las acciones de capacitación y sensibilización de acuerdo a los análisis previos de las problemáticas de los municipios. Por lo que</p>

hacen pertinentes las acciones que se llevan a cabo debido a que las temáticas que se abordan provienen de análisis y diagnósticos situacionales previos.

**Subproceso de Apoyar a OSCs que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar**

Atributo	Subproceso de Apoyo a OSCs consiste en la entrega de apoyos económicos a través de una convocatoria a organizaciones que trabajen las problemáticas prioritarias que Fortalecimiento Familiar está apoyando en los municipios a favor del mejoramiento del funcionamiento familiar.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas? De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso tuvo un cumplimiento cabal de sus objetivos. Por otro lado, cabe resaltar que, en la consulta realizada a las OSCs el 56% mencionan que los fondos son insuficientes para generar formas innovadoras e impactantes para avanzar significativamente en la atención y resolución de la problemática, en conjunto.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa? Los procesos de aprobación de las ROP y de las convocatorias suelen retrasar el proceso, sin embargo, en la generalidad se puede decir que el proceso generó resultados en el tiempo debido a que se completaron los procesos de entrega de ministraciones.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? Se llevaron a cabo acciones para completar los objetivos de cobertura, como la realización de una convocatoria bis a modo de lograr la entrega de los apoyos.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa? Se completaron los procesos de selección de las organizaciones hasta cumplir con el objetivo y en correspondencia con la agenda de temáticas previamente establecidas.

**Subproceso de Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar**

Atributo	Subproceso de Vinculación consiste en generar acciones de articulación intersectoriales a favor para empujar la agenda de trabajo sobre las problemáticas prioritarias previamente identificadas por el Centro de Fortalecimiento Familiar. Esto se realiza, principalmente, por la Red de Fortalecimiento Familiar, mesas de trabajo y la vinculación con otras instituciones directamente.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?

	De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso tuvo un cumplimiento adecuado de sus objetivos.
Oportunidad	<p>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</p> <p>Se cumplieron los objetivos en el tiempo, sin embargo, la indagación del proceso arrojó que los tiempos de reunión eran limitados para el trabajo de la Red de Fortalecimiento. El ejercicio de consulta a OSCs arrojó que el 98% considera que se cumplen en general, los acuerdos de la Red. Cabe destacar que existieron varios comentarios sobre la necesidad de generar mecanismos formales de seguimiento, también. Esto quiere decir que se generaron acciones y acuerdos a voluntad pero que estos no están sujetos a seguimientos formalizados. Además, debido a la limitación de recurso, movilidad y personal, se ocupaba tiempo de éste último para revisar avances y cuestiones de otros procesos y otras vinculaciones.</p>
Suficiencia	<p>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?</p> <p>A pesar de las limitaciones del tiempo y la sobrecarga de acciones en el tiempo y a las formalizaciones organizativas y protocolarias que aún necesita la red, estos espacios se aprovecharon adecuadamente para lograr las primeras articulaciones esperadas y participaciones de las organizaciones. Cabe mencionar que el trabajo en red intersectorial merece su tiempo para lograr cohesión y formalización. De acuerdo a la encuesta realizada a 43 OSCs pertenecientes a la Red, se encontró que los actores con menor articulación con la sociedad civil son los empresarios y la academia, y podrían incrementarse la cobertura de servicios con su apoyo.</p>
Pertinencia	<p>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?</p> <p>Se cumplieron con las metas específicas de articulación y adhesión. Sin embargo, hacen falta acciones de formalización de las actuaciones y gobernanza misma de la red para garantizar el cumplimiento de acuerdos y planes de trabajo que aquí se formen. Cabe aclarar que, pese a esto, en la consulta realizada a las OSCs miembros de la Red, el 98% mencionó que se cumplen los acuerdos que se generan dentro de ella.</p>

### 5.3.2.3 Atributos de procesos de componente C03 (Acciones de vinculación y organización social realizadas)

Subproceso de Participación social (Voluntariado)	
Atributo	Subproceso de Participación Social consisten en promocionar las acciones de voluntariado
Eficacia	<p>¿El proceso cumple con sus metas?</p> <p>De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, este proceso tuvo un cumplimiento cabal de sus objetivos.</p>
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?

	A pesar de que se cumplieron con las acciones de voluntariado y eventos de recaudación, este proceso tuvo que suspenderse en un momento del año del ejercicio del recurso.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? El proceso no se llevó a cabo de manera completa en el año. Sin embargo, se llegó a cumplir los objetivos del programa.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa? Las acciones de vinculación de voluntariado son pertinentes y necesarias, además que pasan por un filtro de análisis de los requisitos y necesidades de los centros.

#### Subproceso Generando Comunidad con subsidiariedad

Atributo	Subproceso de Generando Comunidad consiste en la aplicación del modelo AMAS (Acciones Municipales de Articulación Social) y de la participación de acciones comunitarias en las que se busca la integración comunitaria.
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas? De acuerdo al cierre anual del 2019 en el Cumplimiento de Metas del Programa Operativo Anual, las acciones correspondientes al programa AMAS se cumplieron sobrepasando la meta y las acciones comunitarias se cumplieron en un 82%. Esta meta es compartida con el proceso de eventos especiales con Atención Ciudadana.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa? El proceso está sujeto a las solicitudes de eventos comunitarios y festivos alineados a la planeación de la Coordinación Ejecutiva, por lo que la oportunidad de los servicios es limitada. En lo correspondiente al programa AMAS, se llevó a cabo en el tiempo las acciones que permitieron el cumplimiento de sus objetivos.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa? Las acciones para los eventos masivos, comunitarios y festivos no se lograron de manera completa debido a las razones antes expuestas.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa? La Integración de actividades desarrolladas entre Atención Ciudadana y las acciones de formación y capacitación de Fortalecimiento Familiar en los eventos masivos, comunitarios y festivos son relevantes. Sin embargo, se desconoce las razones con las que se eligen los municipios para la entrega de apoyos.

### 5.3.3 Evaluación de resultados

En correspondencia con los lineamientos proporcionados en los Términos de Referencia, se realizó un análisis de la proporción del Programa Presupuestario Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2019, por fuente de financiamiento, con base en 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 Programa presupuestario, la proporción obtenida fue de 97.39%. Con esto podemos concluir que se gastó gran parte de lo que se había previsto gastar, y por ello hubo necesidad de modificar el presupuesto autorizado. Así mismo, observamos que en la mayoría de los componentes se cumplieron las metas, sin embargo, existieron algunos componentes que no llegaron a su meta lo cual explica el 2.61% del presupuesto no se ejerció. Otras de las razones relacionadas son también a la generación de ahorros y optimización de recursos que se generaron con procesos como los de licitación y vinculación.

Fuentes de Financiamiento	Presupuesto autorizado del programa, 2019	Presupuesto Modificado, 2019	Presupuesto Devengado, 2019	Proporción
Programa Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2019	\$62,565,077.00	\$86,004,700.00	\$83,763,979.00	97.39%
Recursos del Estado 2019	\$50,955,081.00	\$52,615,893.00	\$52,166,267.00	99.15%
Ingresos propios de entidades paraestatales 2019	\$11,609,996.00	\$33,388,807.00	\$31,597,712.00	94.64%

Fuente: POA 2019, Seguimiento a la MIR, Cierre Anual 2019

Así mismo, con la información disponible del presupuesto modificado y el gasto del programa del año presupuestario del 2019, se realizó un análisis de costo efectividad con base en la siguiente fórmula:

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

Presupuesto modificado	Presupuesto devengado	Población objetivo	Población Atendida	Costo efectividad
\$86,004,700.00	\$83,763,979.00	443,823	470,806	1.0891735

Fuentes: Seguimiento a la MIR, Cierre Anual 2019

De acuerdo con lo anterior, el índice de costo efectividad del programa se ubica en una clasificación se ubica entre el parámetro Costo-Efectividad *Deseable*, a saber:



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

Al sustituir los valores, el resultado del análisis costo-efectividad sale favorable, lo que indica que la cantidad de recursos dispuestos para atender a la población, como fue planeado, vis a vis, como en realidad fue ejercido, es proporcional y razonable, lo que puede interpretarse como que el programa está interviniendo en formas adecuadas e implementando sus alternativas de manera adecuada en razón del número de personas que se espera beneficiar y que se atiende en realidad. Lo que se está invirtiendo resulta aceptable y deseable en razón del tipo de trabajo que se está haciendo y del alcance y cantidad de personas a las que llega.

Debido a que el DIF Chihuahua es un organismo descentralizado su normatividad le permite acceder a fuentes de financiamiento estatales y propios. De acuerdo a lo anterior, se agrega un análisis de costo efectividad, integrando los Recursos del Programa, los Recursos otorgados por el Estado y los Recursos Propios, a continuación, se muestra dicho análisis, integrado:

Presupuesto modificado*	Presupuesto devengado*	Población objetivo	Población Atendida	Costo efectividad
\$172,009,400.00	\$167,527,958.00	443,823	470,806	1.0891735

\*Sumatoria del Recurso del Programa, Recursos del Estado 2019 y los Ingresos propios de entidades paraestatales 2019

Como se observa, en el cálculo del índice de costo efectividad del programa se obtuvo la misma valoración que el ejercicio anterior debido a que los porcentajes de gasto ejercido versus el ejercido entre las tres fuentes de financiamiento es similar, es así que el parámetro de Costo-Efectividad se ubica nuevamente en *Deseable*, a saber:

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

En este sentido, podemos reafirmar las conclusiones que se dieron anteriormente: los recursos invertidos y ejercidos del Pp son proporcionales y razonables de acuerdo a la cantidad de personas beneficiarias de este.

Adicional a lo que en los Términos de Referencia estipulan, se realizó el cálculo del índice de costo efectividad particularizando las acciones del programa llevados por el Departamento de Atención Ciudadana y el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, a saber:

- a. Departamento de Atención Ciudadana:

De acuerdo a la información otorgada por el Departamento de Contabilidad y Finanzas, sobre la distribución de las Fuentes de Financiamiento del Programa, en lo referente a los componentes que están a cargo del Departamento de Atención Ciudadana, a continuación, se presenta la proporción del gasto ejercido del componente 01 de este programa, según sus fuentes de financiamiento.

Fuentes de Financiamiento	de	Presupuesto autorizado del programa, 2019	Presupuesto Modificado, 2019	Presupuesto Devengado, 2019	Proporción
Programa Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2019		\$33,527,251.00	\$45,727,275.00	\$44,954,074.00	98.31%
Recursos del Estado 2019		\$24,426,251.00	\$23,463,620.00	\$23,438,066.00	99.89%
Ingresos propios de entidades paraestatales 2019		\$9,101,000.00	\$22,263,655.00	\$21,516,008.00	96.64%

De la misma manera, se realizó el cálculo diferenciado del índice de Costo Efectividad de lo correspondiente al componente 01 con base en la fórmula antes presentada, cuyo resultado se presenta a continuación:

Presupuesto modificado	Presupuesto devengado	Población objetivo	Población Atendida	Costo efectividad
\$45,727,275.00	\$44,954,074.00	221,807	244,700	1.1221864

De acuerdo con lo anterior, el índice de costo efectividad del componente 01 a cargo del Departamento de Atención Ciudadana, se ubica en una clasificación se ubica en el parámetro Costo-Efectividad *Deseable*, a saber:

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

b. Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar:

De acuerdo a la información otorgada por el Departamento de Contabilidad y Finanzas, sobre la distribución de las Fuentes de Financiamiento del Programa, en lo referente a los componentes que están a cargo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, la proporción del gasto ejercido de los componentes 02 y 03 de este programa, resulta en:

Fuentes de Financiamiento	de	Presupuesto autorizado del programa, 2019	Presupuesto Modificado, 2019	Presupuesto Devengado, 2019	Proporción
Programa Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía		\$29,037,826.00	\$40,277,425.00	\$38,809,905.00	96.36%
Recursos del Estado 2019		\$26,528,830.00	\$29,152,273.00	\$28,728,201.00	98.55%
Ingresos propios de entidades paraestatales 2019		\$2,508,996.00	\$11,125,152.00	\$10,081,704.00	90.62%

De la misma manera, se realizó el cálculo diferenciado del índice de Costo Efectividad de lo correspondiente al componente 01 con base en la fórmula antes presentada:

Presupuesto modificado	Presupuesto devengado	Población objetivo	Población Atendida	Costo efectividad
\$40,277,425.00	\$38,809,905.00	222,016	226,106	1.0569317

De acuerdo con lo anterior, el índice de costo efectividad de los componentes 02 y 03 a cargo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, se ubica en una clasificación en el parámetro Costo-Efectividad *Deseable*, a saber:

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

#### 5.4 Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora (ASM)

Para este Programa Presupuestario no existen evaluaciones anteriores debido a que es el 2019 es el primer año de implementación. Por lo tanto, no se presentan análisis de los aspectos susceptibles de mejora anteriores en esta sección.

#### 5.5 Principales problemas detectados en la Normatividad Estatal.

La normativa correspondiente a este Programa Presupuestario descansa en el Estatuto Orgánico de Desarrollo Integral para la Familia del Estado de Chihuahua, en la Ley de Asistencia Social publicada en el 28 de octubre del 2009 en el Periódico Oficial del Estado, así como en el Plan Estatal de Desarrollo (2017-2021).

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Ley de Asistencia Social	En su capítulo VII BIS del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, en lo referente al artículo 47 Bis se menciona que el Centro Estatal de Fortalecimiento, tiene como objeto lo mencionado en el Artículo 16. De este se resalta el objetivo VII: Facilitar el acceso de las personas a los servicios de salud para la asistencia social.	El objetivo mencionado, no corresponde a los alcances de acción actuales del Centro Estatal de Fortalecimiento, debido a que este objetivo induce a una acción directa con la población, mientras el CEFOFA realiza acciones a nivel interinstitucional y no directamente con la población	Se recomienda eliminar o generar ajustes en los que se especifique: Favorecer los procesos interinstitucionales para facilitar el acceso de las personas a servicios de salud para la asistencia social.  O bien, especificar dentro de la Ley de Asistencia Social los numerales específicos que le correspondan dentro de los artículos 16 y 25 de esta Ley.	Elimina las ambigüedades sobre el nivel de acción que tiene el CEFOFA, mismo que es de aproximaciones y acciones interinstitucionales, no de atención directa con la población, sino de favorecer y fortalecer los procesos de otras instituciones que trabajan con la población	No se observan restricciones prácticas para esta sugerencia
Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2017-2021	En PEDCH se identifican a los NNyA como parte de los Sujetos Prioritarios para el Estado, en la presente administración. Las dependencias asignadas para cumplir los objetivos dirigidos a esta población, en dicho Plan, son el DIF Familiar y SIPINNA.  En el marco del PP que le compete a la	De parte del Departamento de Atención Ciudadana, no se han instaurado mecanismos formales de coordinación para garantizar esquemas de coordinación interinstitucional que den respuestas subsidiarias y colaborativa entre instituciones a las personas	Se recomienda solicitar a las autoridades competentes, el establecimiento formal de los mecanismos de coordinación interinstitucional para el Departamento de Atención Ciudadana.	Si se favorece las entregas de apoyos subsidiarios por medio de una estrategia interinstitucional, se prevé la optimización de recursos por parte de las dependencias involucradas, además del incremento de la eficacia de la acción.	Se requiere revisar la viabilidad en el establecimiento de dichos mecanismos de coordinación interinstitucionales.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	<p>presente evaluación, los objetivos alineados a este son:</p> <p>Objetivo 1, punto 1.1. Favorecer el desarrollo de capacidades y ejercicio de derechos mediante la subsidiariedad con las personas vulneradas, en su primer punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar esquemas de coordinación interinstitucional para otorgar apoyos y subsidios a las personas en vulnerabilidad.</li> </ul>	<p>vulneradas que buscan apoyos.</p> <p>Esto ha generado la aplicación de recurso de manera poco articulada entre dependencias, con riesgo a la duplicidad y poco estratégica.</p>			
Estatuto Orgánico del DIF Estatal	<p>En su título Décimo de la Coordinación Ejecutiva y de Atención Ciudadana, en su Capítulo Único correspondiente a sus atribuciones, el numeral II. Promover la participación corresponsable de los Sistemas para el Desarrollo Integral de la Familia municipales.</p>	<p>No se especifica la aplicación de mecanismos de vinculación interinstitucional e intermunicipal, los cuales garanticen la cobertura y acceso de las personas en vulnerabilidad de los municipios a los servicios que otorga el departamento en cuestión.</p>	<p>Se recomienda solicitar a las autoridades competentes, el establecimiento formal de los mecanismos de coordinación interinstitucional para el Departamento de Atención Ciudadana</p>	<p>Garantizar la cobertura estatal de los servicios de Atención Ciudadana</p>	<p>Se requiere revisar la viabilidad en el establecimiento de dichos mecanismos de coordinación y redireccionar presupuesto para generar enlaces municipales o los mecanismos de enlace.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar	Si bien no se omite el apartado sobre posibles sanciones a organizaciones de sociedad civil que presenten incumplimientos o que no puedan demostrar el ejercicio y aplicación de recursos, éste no se reitera en la Convocatoria Pública que se desprende de dicha normatividad.	No se corresponsabiliza a las organizaciones sobre posible mal desempeño o desvío de recursos públicos	Incorporar apartado sobre posible monitoreo (aleatorio o programático) y sanciones en la Convocatoria, haciendo referencia al apartado correspondiente de las Reglas de Operación.	Reforzar el condicionamiento a las OSCs y desarrollar un mecanismo de rendición de cuentas adicional a la Red.	Recursos humanos limitados para dar seguimiento y para establecer y aplicar sanciones

Los retos en materia de normatividad del programa consisten en la plena incorporación de las atribuciones que los instrumentos normativos establecen. Por otro lado, existen atribuciones como la coordinación interinstitucional que no están respaldadas por mecanismos puntuales que permitan dicha vinculación. De manera similar sucede con las atribuciones aludidas a la coordinación municipal, no existen mecanismos que permitan el cumplimiento cabal y que por lo tanto garantice el acceso a toda la población objetivo.

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

Derivado de las indagaciones realizadas a lo largo del ejercicio de evaluación, el análisis de los documentos y la realización de entrevistas a profundidad con los implementadores de las acciones. A continuación, se presentan los principales cuellos de botella que se detectaron y concluyeron:

- En el componente C01 uno de los principales cuellos de botella registrados en el 2019 resulta en la insuficiencia del personal, sobre todo del personal especializado para realizar las acciones de trabajo social, lo cual generó un traslape de funciones en el departamento.
- Los sistemas de registros de acciones y de información por parte del departamento de Atención Ciudadana no se encuentran unificados. Es decir, no se cuenta con una relación entre los apoyos entregados y los gastos generados por cada uno de ellos. Esto no permite el uso de información de manera oportuna y eficiente.
- Existe una centralización del servicio de ventanilla única que se realiza desde Atención Ciudadana, debido a que esta sólo se ubica en la ciudad de Chihuahua. No se cuentan con enlaces o estrategias de canalización formales para llevar el servicio a cada uno de los municipios.

- El proceso de requisición y compras resulta un proceso tardado para las necesidades de los departamentos solicitantes.
- Por otro lado, en 2019 el CEFOFA contó con poco personal asignado para cada uno de sus procesos, no se contaban con áreas separadas para llevar procesos de manera organizada y sistematizada.
- Durante la realización del proceso de Apoyo a OSCs por medio de las Convocatorias del DIF, el proceso de aprobación de las ROP anuales y las bases de la Convocatoria se alarga, resultando en limitaciones de tiempo importantes para la ejecución de proyectos.

De la misma manera, a continuación, se presenta la identificación de las buenas prácticas dentro de los procesos que valen la pena consolidar y sistematizar para su replicación en municipios y otros estados:

- Existe voluntad por parte del equipo operativo de Atención Ciudadana, para agilizar los procesos de entrega de apoyos a la ciudadanía. Sin embargo, se recomienda generar un equilibrio entre el favorecimiento de un servicio de rápida respuesta y la revisión cuidadosa, estratégica y fundamentada del estudio socioeconómico para el otorgamiento de los apoyos.
- El trabajo de vinculación intersectorial e interinstitucional que se ha hecho por parte del CEFOFA resulta relevante para potenciar acciones de incidencia que, paralelamente a lo que se realiza del programa, empujen las temáticas principales que se trabajan de acuerdo a la priorización de estas problemáticas, en determinados municipios. Estas acciones de cooperación colectiva tienen la cualidad de ampliar el alcance de las estrategias a niveles locales, logrando así potenciar la capacidad de los recursos humanos para la realización de sus procesos.
- Así mismo, la formación de una Red de Fortalecimiento Familiar, resulta una buena práctica porque se abre un espacio de interacción con los sectores y se posibilita la articulación antes mencionada.
- El proceso de captación de voluntarios con base en capacitaciones, acciones continuas de motivación y profesionalización resultan buenas estrategias de trabajo con voluntarios que pueden integrarse en un modelo para el voluntariado.

## 5.7 Programa Presupuestario con Enfoque Social

Por tal motivo, las respuestas a las preguntas de este análisis se centran en documentos POA y MIR del 2019, en apego a los TdR:

Temas / preguntas	Tipo de pregunta	Métodos
1. ¿El Pp contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	Sí. El programa reconoce y considera los derechos sociales que se enuncian en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano en sus incisos I. A la salud, IV. A la alimentación y nutrición; brindando apoyos emergentes como despensas y apoyos para medicamentos. Además, considera el inciso VI. A una vida libre de violencia de género y IX. A la no discriminación en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la particular del	Revisión documental.

	Estado, la presente ley y demás disposiciones aplicables; mediante el Centro de Fortalecimiento Familiar en donde se ofrecen diferentes servicios para la sensibilización, capacitación y promoción de estrategias de fortalecimiento a la familiar, en contra de la violencia de género y la discriminación.	
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Pp otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	Sí, porque el programa se enfoca en la atención a personas en situación de vulnerabilidad; Atención Ciudadana realiza estudios socioeconómicos para valorar y priorizar a las personas de escasos recursos económicos y en situaciones desfavorables, en el caso de Fortalecimiento Familiar, la oferta de servicios se abre a la población en general que esté viviendo situaciones de violencia y apoyan a OSCs que trabajan con personas de escasos recursos y en situación de violencia.	Revisión documental.
3. ¿Los objetivos del Pp y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?	Sí, los propósitos e indicadores inscritos en la MIR del Pp del 2019 buscan implementar acciones de accesibilidad a apoyos emergentes, así como la sensibilización, capacitación y promoción de estrategias para el fortalecimiento familiar.	Revisión documental.
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Pp ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?	No existen ejercicios de evaluación de resultados de los efectos generados en la población de ninguno de los componentes; las únicas evidencias que existen al respecto son los reportes del cumplimiento y seguimiento de metas POA y MIR	Revisión documental

En resumen, se puede afirmar que, el programa responde al cumplimiento del objetivo de atender y reducir o aliviar la vulnerabilidad de sus beneficiarios, y que requiere seguir atendiendo las distintas necesidades de apoyo emergente y fortalecimiento familiar, sin modificar de forma evidente la población con la que requiere trabajar, cumpliendo, en su mayoría, con los objetivos y metas que se establece.

## 5.8 Avances del Programa Presupuestario en el ejercicio fiscal actual

Como se hace constar en la MIR y POA del 2019, el Pp se llevó a cabo bajo las acciones de dos Departamentos: El Departamento de Atención Ciudadana y el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar;



Es importante aclarar que, para el 2020, los componentes que están a cargo de Atención Ciudadana y del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, fueron separados programática y presupuestalmente, debido a que los procesos a cargo de cada una de las áreas se realizaban de manera independiente y no se complementaban. En consecuencia, el análisis de esta sección se presenta de esta manera:

A continuación, se resumen los principales cambios generados en el programa comparando la MIR para los ejercicios fiscales 2019-2020:

1. A nivel de “Fin”, el resumen narrativo es ajustado para que en el 2020 se focalice el trabajo bajo un enfoque de ejercicio de derechos y desarrollo de capacidades:
  - a. 2019: Contribuir al desarrollo de las familias con un enfoque de derechos humanos, de género e intergeneracional mediante acciones de asistencia social para prevenir hechos y circunstancias que vulneran el desarrollo de capacidades, el ejercicio de derecho.
  - b. 2020: Contribuir al desarrollo de los integrantes de hogares familiares en el estado de Chihuahua en el ámbito social para mejorar la calidad de vida y fortalecer el tejido social mediante estrategias para prevenir hechos y circunstancias que impidan el desarrollo de capacidades, el ejercicio de sus derechos y limitan la cohesión social.

En cuanto a los indicadores, éstos también se cambian a modo de enfocarse en informar la población capacitada, como se detalla a continuación:

Dimensión de la MML	2019	2020
Resumen Narrativo del indicador	Contribuir al desarrollo de las familias con un enfoque de derechos humanos, de género e intergeneracional mediante acciones de asistencia social para prevenir hechos y circunstancias que vulneran el desarrollo de capacidades, el ejercicio de derecho.	Contribuir al desarrollo de los integrantes de hogares familiares en el estado de Chihuahua en el ámbito social para mejorar la calidad de vida y fortalecer el tejido social mediante estrategias para prevenir hechos y circunstancias que impidan el desarrollo de capacidades, el ejercicio de sus derechos y limitan la cohesión social.
Indicador	Variación porcentual de la población beneficiada por el programa  -Mide el número de personas beneficiadas por el programa durante el año t con respecto al número de personas beneficiadas por el programa durante el año t-4	Variación porcentual de personas formadas e informadas en torno a la prevención de la violencia familiar  Mide el índice de personas formadas e informadas en torno a la prevención de la violencia familiar atendidas en el año actual con respecto al índice de personas formadas e informadas en torno a la prevención de la violencia familiar programadas en el año anterior

Fórmula	$((PBt/PBt_4)-1)*100$ , en donde: PBt = Personas beneficiadas por el programa durante el año t PBt <sub>4</sub> = Personas beneficiadas por el programa durante el año t-4	$((PfiPVFat/PfiPVFpt_1)-1)*100$ , en donde: PfiPVFat = Personas formadas e informadas en Prevención de la Violencia Familiar atendidas durante el año t PfiPVFpt <sub>1</sub> = Personas formadas e informadas en Prevención de la Violencia Familiar atendidas durante el año t-1
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Así mismo, a nivel de “Propósito”, el resumen narrativo también es ajustado en su fraseo. Sin embargo, no se consideró necesario el cambio en términos de indicadores o fórmulas, a saber:
  - a. 2019: Las personas fomentan el respeto a los derechos humanos de todos sus integrantes
  - b. 2020: Los integrantes de hogares familiares previenen hechos y circunstancias que permiten el desarrollo de capacidades, ejercicio de sus derechos y la cohesión social.
3. A nivel de “Componentes”, éstos cambiaron por completo, por lo que, en términos narrativos, de indicadores y de fórmulas tuvieron las siguientes modificaciones:

Componente 1:

Dimensión de la MML	2019	2020
Componente	C001 Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas	C001 Acciones que incrementan la capacidad de madres padres y comunidades en el cuidado de niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y con discapacidad realizadas
Indicador	Porcentaje de acciones de subsidiariedad realizadas  Mide el porcentaje de acciones de subsidiariedad realizadas con respecto a las acciones de subsidiariedad programadas en el transcurso del año	Porcentaje de acciones realizadas  Mide el porcentaje de acciones que incrementan la capacidad de madres padres y comunidades en el cuidado NNA adultos mayores y personas con discapacidad realizadas respecto a las programadas en el transcurso del año
Fórmula	$(ASr/ASp)*100$ , en donde:	$(Aiccr/Aiccp)*100$ , en donde:

	ASr = Acciones de subsidiariedad realizadas	Aiccr = Acciones que incrementan capacidad de cuidado realizadas
	ASp = Acciones de subsidiariedad programadas	Aiccp = Acciones que incrementan capacidad de cuidado programadas

Cabe resaltar que, en 2019, éste era el componente en el que Atención Ciudadana fue responsable, por lo que se explica que el enfoque del 2019 tiene que ver con las acciones de subsidiariedad.

Componente 2:

Dimensión de la MML	2019	2020
Componente	C002 Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas	C002 Acciones que modifican actitudes ante la violencia familiar y promueven cultura de paz generada
Indicador	<p>Porcentaje de acciones de subsidiariedad realizadas</p> <p>Mide el porcentaje de acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas en relación a las acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar programadas en el transcurso del año</p>	<p>Porcentaje de acciones que modifican actitudes generadas</p> <p>Mide las acciones que modifican actitudes ante la violencia familiar y promueven cultura de paz generadas respecto a las acciones programadas durante el año</p>
Fórmula	<p><math>(AFFFr/AFFFp)*100</math>, en donde:</p> <p>AFFFr = Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas</p> <p>AFFFp = Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar programadas</p>	<p><math>(AmaG/AmaP)*100</math>, en donde:</p> <p>AmaG = Acciones que modifican actitudes Generadas</p> <p>AmaP = Acciones que modifican actitudes Programadas</p>

Componente 3:

Dimensión de la MML	2019	2020
Componente	C003 Acciones de vinculación y organización social realizadas	C003 Acciones legales y normativas aplicadas
Indicador	Porcentaje de acciones de vinculación y organización social	Porcentaje de acciones legales y normativas aplicadas

	Mide el porcentaje de acciones de vinculación y organización social realizadas en relación a las acciones de vinculación y organización social programadas a través del tiempo	Mide el porcentaje de acciones legales y normativas aplicadas respecto a las acciones legales y normativas aplicadas programadas durante el año
Fórmula	$(AVSr/AVSp)*100$ , en donde:  AVSr = acciones de vinculación y organización social realizadas  AVSp = acciones de vinculación y organización social programadas	$(AlnA/AlnP)*100$ , en donde:  AlnA = Acciones legales y normativas Aplicadas  AlnP = Acciones legales y normativas Programadas

Componente 4:

Dimensión de la MML	2019	2020
Componente	No hay	C004 Acciones de obtención de datos establecidas
Indicador	---	Acciones para la obtención de datos  Mide el porcentaje de acciones para la obtención de datos establecidas respecto a las acciones programadas durante e año
Fórmula	---	$(AodE/AodP)/*100$ , en donde:  AodE = Acciones para la obtención de datos Establecidas  AodP = Acciones para la obtención de datos Programadas

4. En consecuencia, a nivel de actividades, ésta cambiaron del programa 2019 al 2020:

2019		2020	
Componente	Actividades	Componente	Actividades
C01 Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas	C0101 Acciones para identificación de usuarios con necesidades de asistencia social emergente.	C01 Acciones que incrementan la capacidad de madres padres	C0101 Implementación de acciones en temas de prevención de violencia en currícula académica en escuelas nivel básico y medio superior

	<p>C0102 Canalización de usuarios con necesidades de asistencia social emergente.</p> <p>C0103 Acompañamiento de usuarios con necesidades de asistencia social emergente.</p> <p>C0104 Proporcionar apoyos emergentes de asistencia social a usuarios con derechos vulnerados</p>	<p>y comunidades en el cuidado de niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y con discapacidad realizadas</p>	<p>C0102 Proyectos que incentiven la implementación de modelos de crianza apoyados</p> <p>C0103 Sesiones para el fortalecimiento familiar en el cuidado de personas adultas mayores y con discapacidad</p> <p>-No hay C0104-</p>
<p>C02 Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas</p>	<p>C0201 Dirigir estrategias de sensibilización</p> <p>C0202 Implementación de capacitación en cascada en modelos para mejora del funcionamiento familiar</p> <p>C0203 Apoyar a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar}</p> <p>C0204 Vinculación Interinstitucional para el fortalecimiento familiar</p>	<p>C02 Acciones que modifican actitudes ante la violencia familiar y promueven cultura de paz generadas</p>	<p>C0201 Implementación de campañas dirigidas y focalizadas por grupo etario y georreferenciación</p> <p>C0202 Identificación de liderazgos locales que promueven conductas no violentas y acceso a servicios de atención</p> <p>C0203 Eventos lúdico formativos Regionales y en Ciudad Juárez y Chihuahua</p> <p>C0204 Análisis y revisión de normativa que fomenten y fortalezcan la prevención de la violencia familiar</p>
<p>C03 Acciones de vinculación y organización social realizadas</p>	<p>C0301 Promover participación social</p> <p>C0302 Generando Comunidad con subsidiariedad</p> <p>C0303 Eventos de fechas especiales</p>	<p>C03 Acciones legales y normativas aplicadas</p>	<p>C0301 Análisis y revisión de normativa que fomenten y fortalezcan la prevención de la violencia familiar.</p>
<p>(No hay C04)</p>	<p>No hay para el 2019</p>	<p>C04 Acciones de obtención de datos establecidas</p>	<p>C0401 Seguimiento, revisión de objetivos y acciones de mesas y redes vigentes en torno a la violencia familiar</p>

## 5.9 Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

El enlace a cargo de la evaluación proporcionó, a inicios de la evaluación, la mayor parte de la información y documentación requerida, habiendo organizado ésta para facilitar el análisis de los procesos.

Las categorías para revisar la información fueron: a) Planeación (matriz de indicadores, programa operativo, etc.), b) Presupuestación y Costeo (con registros contables), c) Normatividad (leyes, reglas de operación, etc.) y Manuales, d) Evaluaciones pasadas y reportes operativos y financieros de seguimiento, e) Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora y Notas Aclaratorias, f) Sistemas informáticos y padrones de beneficiarios, g) Directorios de plantilla y datos de centros y unidades con enlaces municipales, g) Encuestas de satisfacción de beneficiarios, i) Constancias de uso de apoyo y entrega de apoyos, etc. A lo largo del proceso, especialmente durante las entrevistas con colaboradores, se solicitó más información específica para poder documentar mejor algunos procesos faltantes como fueron reportes de productividad, formatos utilizados, registros de actividades, etc. y al finalizar la colaboración se solicitó más información sobre el ejercicio de gasto en el año 2019, entre otros.

La cooperación por parte de la instancia evaluada fue fluida y con disposición a compartir los insumos necesarios para realizar la evaluación, durante todo el proceso. En general, el programa está muy bien gestionado, y la documentación recibida da cuenta del nivel de institucionalización y estandarización en sus procesos.

En correspondencia con los señalamientos de los TdR, Valor Social para el Desarrollo declara que “La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF) 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”

## VI. Hallazgos por tema metodológico

Con el fin de centrar las conclusiones en el mejoramiento de los procesos del programa, a continuación, se ofrecen tablas y esquemas que resumen la valoración que se hace y el grado de priorización que se sugiere dar al fortalecimiento de los procesos, considerando los cuatro distintos análisis realizados en la evaluación:

- a) Sobre los límites, recursos, capacidades, etc. de gestión en la implementación de los procesos
- b) Sobre la consolidación operativa de procesos entendida con el grado de estandarización y sistematización con la que son implementados
- c) Sobre los atributos de valoración de procesos que explican cuáles resultan más eficaces y pertinentes, y
- d) El estado general de los procesos reales implementados en la práctica, considerando los análisis antes mencionados, y organizados según prioridades de fortalecimiento, para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades.

Para hacer estas tablas y esquemas se utilizaron los criterios considerados en los Términos de Referencia, y la valoración del equipo de evaluación, para poder ofrecer algunas conclusiones:

## Hallazgos de los análisis de los procesos

Para el análisis de implementación de cada uno de los componentes, se tomó en cuenta el desarrollo de cada subproceso que se lleva a cabo en el Programa en la que se incluyó la suficiencia de recursos, de los mecanismos aplicados para el registro de avances y de seguimiento. A continuación, se muestra en una tabla tipo semáforo los principales hallazgos, según subproceso, a saber:

Subprocesos	No es posible emitir un puntaje	Grado de prioridad de fortalecimiento
Componente 00: Acciones de Planeación, programación y presupuestación		
Planeación y Programación		
Componente 01: Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas (Atención Ciudadana)		
Atención a beneficiarios para apoyos emergentes		
Eventos especiales		
Componente 02: Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas (Fortalecimiento Familiar)		
Capacitación		
Sensibilización		
Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar		
Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar		
Componente 03: Acciones de vinculación y organización social realizadas		
Participación Social (Voluntariado)		
Generando Comunidad con Subsidiariedad (eventos comunitarios)		

De manera general, se encontró que todos los componentes presentaron limitaciones presupuestales y de personal lo que en muchas ocasiones llevó al personal de cada subproceso a situaciones de sobrecarga de trabajo (para el caso de los componentes a cargo de Planeación y Evaluación y de Fortalecimiento Familiar), como al traslape de funciones (como fue para el caso de los componentes a cargo del Departamento de Atención Ciudadana).

Pese a esto, se observó que para los subprocesos del Componente 02 que existe un importante aprovechamiento de tiempo y acción en espacios de articulación lo cual resultó clave para subsanar la limitación de personal y recursos, además posibilitó la cobertura territorial que el programa requería.

Así mismo se observó que en la generalidad, el programa (en todos sus componentes) cuenta con mecanismos puntuales para el seguimiento de metas, sin embargo, en pocos casos estos sirven como mecanismos para el monitoreo para evidenciar logros en relación al Fin y Propósitos del Pp.

En correspondencia con los hallazgos relevantes, podemos observar en la tabla que los subprocesos prioritarios a fortalecerse es el correspondiente a Atención a beneficiarios para apoyos emergentes, del componente 01 debido a que el análisis arrojó que existe una insuficiencia de infraestructura debido a que no cuentan con estrategias o mecanismos para garantizar la cobertura del servicio, sólo se cuenta con una ventanilla para todo el estado y dentro del departamento no se cuentan con estrategias de enlace formalizado con todos los municipios. Así mismo, no cuenta con suficiente personal e infraestructura para generar visitas domiciliarias o estrategias para profundizar en el análisis de casos para otorgar los apoyos. Por otro lado, se encontró que no se ha implementado un mecanismo de monitoreo sobre los apoyos generados aunado a la poca precisión y fragmentación del registro de apoyos brindados que se han realizado en términos de concepto, costos y recurrencia del beneficiario de solicitar recurso.

### Hallazgos de la calificación de consolidación de procesos

A continuación, se presenta, la estimación del grado de consolidación operativa de los procesos a través del cumplimiento de una serie de valoraciones, a saber: existencia de documentos normen los procesos, que estos sean del conocimiento de los operadores, que estén estandarizados, que cuenten con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos y que cuenten con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Subprocesos	Puntaje	Grado de prioridad de fortalecimiento
Componente 00: Acciones de Planeación, programación y presupuestación		
Planeación y Programación	5.00	
Componente 01: Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas (Atención Ciudadana)		
Atención a beneficiarios para apoyos emergentes	3.00	
Eventos especiales	2.50	
Componente 02: Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas (Fortalecimiento Familiar)		
Capacitación	1.00	
Sensibilización	3.50	
Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar	4.00	
Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar	2.50	
Componente 03: Acciones de vinculación y organización social realizadas		
Participación Social (Voluntariado)	1.00	
Generando Comunidad con Subsidiariedad (eventos comunitarios)	3.50	



Como se observa en la tabla, los procesos con mayor consolidación por ser procesos más estandarizados, documentados, sistematizados y con mecanismos de registro y valoración son el subproceso de Planeación y Programación y el de Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil que implementan modelos para Mejora del Funcionamiento Familiar.

Por otro lado, los subprocesos que presentaron mayor problema de sistematización y estandarización en lo correspondiente a la operación del 2019 fueron los referentes a Capacitación y Participación Social (Voluntariado) principalmente por la carencia de manuales de operación y sistematización de los procesos. Sin embargo, en términos de consolidación normativa también se resaltó el proceso de Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar, especialmente para la Red de Fortalecimiento Familiar y en el proceso de Eventos Especiales en la que tampoco es posible hablar de un proceso estandarizado con acceso a todos los municipios.

En general, se observó que ningún componente cuenta con mecanismos para la implementación de mejoras de manera sistémica.

### Hallazgos de valoración de los atributos

A continuación, se muestra la valoración de cada uno de los procesos que integran el Programa considerando la normatividad que le sea aplicable y su ejecución en la práctica.

Subprocesos	No es posible emitir un puntaje	Grado de prioridad de fortalecimiento
<b>Componente 00: Acciones de Planeación, programación y presupuestación</b>		
Planeación y Programación		
<b>Componente 01: Acciones de subsidiariedad con las personas vulneradas realizadas (Atención Ciudadana)</b>		
Atención a beneficiarios para apoyos emergentes		
Eventos especiales		
<b>Componente 02: Acciones directas que fortalecen el funcionamiento familiar realizadas (Fortalecimiento Familiar)</b>		
Capacitación		
Sensibilización		
Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar		
Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar		
<b>Componente 03: Acciones de vinculación y organización social realizadas</b>		
Participación Social (Voluntariado)		
Generando Comunidad con Subsidiariedad (eventos comunitarios)		

De acuerdo a los análisis y a lo que se identifica en la tabla, los subprocesos con prioridad para fortalecer en lo que respecta a los atributos, son el Atención a beneficiarios para apoyos emergentes debido a que a pesar de ser un subproceso eficaz y de oportuna respuesta a beneficiarios, no es posible conocer la suficiencia del apoyo otorgado, además de que no se garantiza el acceso del servicio a todo el estado o a todos los municipios. Además, carece de mecanismos que permitan generar acciones de subsidiariedad estratégica con base en una gestión interinstitucional, logrando focalizar la entrega de apoyo.

Así mismo, otro subproceso con prioridad para el fortalecimiento en este marco de análisis, es el de Participación Social (voluntariado), debido a su suspensión en el año 2019 por lo que no pudo ser aprovechado de manera significativa e incorporada al resto de los procesos. Esta estrategia se lleva a cabo de manera desarticulada con el resto de los procesos dentro del CEFOFA.

Por otra parte, el resto de los subprocesos a cargo del CEFOFA se observan con una alta pertinencia en el contexto en el que trabajan, no sólo por programar sus procesos basados en su diagnóstico situacional, sino porque existe una fuerte articulación entre las áreas a cargo de los procesos e importantes acciones de vinculación con actores externos lo que genera alta eficacia en los procesos.

En seguimiento al análisis, se presenta un análisis general acerca de los atributos de cada proceso, a saber:

Componente	Proceso / Subproceso	Semáforo de análisis de los procesos	Semáforo de Consolidación de procesos	Semáforo de Valoración de los atributos
00	Planeación y Programación		5.00	
01	Atención a beneficiarios para apoyos emergentes		3.00	
	Eventos especiales		2.50	
02	Capacitación		1.00	
	Sensibilización		3.50	
	Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar		4.00	
	Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar		2.50	
03	Participación Social (Voluntariado)		1.00	
	Generando Comunidad con Subsidiariedad (eventos comunitarios)		3.50	

Se observa con la tabla general anterior, que el proceso más consolidado es el de Apoyo a organizaciones de la sociedad civil debido a que tiene un puntaje favorable en la consolidación de procesos y en la valoración de atributos sale positivo.

Por otro lado 4 procesos cuentan con una mediana consolidación, estos son Sensibilización, Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar, Generando Comunidad con Subsidiariedad (eventos comunitarios), Planeación y programación, Eventos especiales y Capacitación.

Sólo dos procesos se observan con prioridad para reforzar, estos son Atención a beneficiarios para apoyos emergentes y Participación Social (Voluntariado)

## VII. Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA por cada uno de los temas metodológicos en correspondencia con los TdR:

Apartado Metodológico	Factores Internos	Factores Externos
Tema 1: Descripción del Programa	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Los componentes y las acciones del Pp están especificados por componentes y acciones. Estos componentes están claramente alineados a las dos Áreas responsables de la operación del Programa (la Coordinación de Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Las atribuciones y características del Programa le permiten ser un programa de carácter estatal, este mandato y los actores externos que se ven involucrados en él corresponden una oportunidad para lograr una cobertura estatal. Es en este sentido que se hace énfasis en las recomendaciones que, para ambas áreas responsables, se deba fortalecer las vinculaciones interinstitucionales e intersectoriales en función del cumplimiento del alcance territorial del programa.</p>
Tema 2: Descripción y análisis de los procesos	<p>Existe una disposición y vocación de ayuda por parte del equipo de Atención Ciudadana, lo cual ha permitido acelerar los procesos de entrega de apoyos a la ciudadanía solicitante (Coordinación de Atención Ciudadana)</p>	<p>A través de un análisis de los principales apoyos solicitados se podrían encontrar nichos de oportunidad para establecer estrategias de subsidiariedad en Atención Ciudadana, mediante una gestión interinstitucional (Coordinación de Atención Ciudadana)</p> <p>Gracias a la pluralidad con la que se ha conformado la Red y las voluntades que se han generado, la Red cuenta con potencial de posicionamiento, para lograr procesos colectivos para la incidencia en política pública.</p>

Apartado Metodológico	Factores Internos	Factores Externos
		(Dirección de Fortalecimiento Familiar)
Tema 3: Valoración de los atributos	<p>En los servicios brindados en ventanilla única, la entrega de servicio es eficaz y oportuna en la gestión de apoyos, lo que resulta en el cumplimiento de las metas establecidas. (Coordinación de Atención Ciudadana)</p> <p>El diagnóstico situacional que se realiza por parte del CEFOFA permite diseñar acciones de focalización y de alta pertinencia, respondiendo a las necesidades específicas del contexto y localidades particulares. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>	<p>La entrega de los apoyos en los eventos especiales, puede significar una oportunidad para generar acciones de vinculación interinstitucional. (Coordinación de Atención Ciudadana)</p> <p>La apertura de la oficina local en Juárez, como la plataforma de capacitación virtual (plataforma KARI), resultan en una oportunidad para potenciar el alcance territorial. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>
Tema 4: Seguimiento de los ASM	<p>La formación de una Red de Fortalecimiento Familiar, resulta una buena práctica porque se abre un espacio de interacción con los sectores y se posibilita la articulación antes mencionada. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p> <p>Las acciones de vinculación interinstitucional se identifican con buenas prácticas, las cuales resultan claves para posibilitar estrategias e intervenciones que empujan el cumplimiento de metas y objetivos de todos sus procesos. Además, que resulta de una estrategia clave para potenciar recursos tanto financieros como humanos. (Coordinación de Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>	<p>Por parte de Atención Ciudadana, ha logrado hacer algunas gestiones interinstitucionales para fomentar acciones de subsidiariedad fundamentadas en las necesidades, por lo que es posible potenciar estas acciones en el departamento. (Coordinación de Atención Ciudadana)</p> <p>El proceso de captación de voluntarios con base en capacitaciones, acciones continuas de motivación y profesionalización resultan buenas estrategias de trabajo con voluntarios que pueden integrarse en un modelo para el voluntariado. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>
Tema 1: Descripción del Programa	Debilidades	Amenazas

Apartado Metodológico	Factores Internos	Factores Externos
	<p>No existe una cobertura estatal por parte del servicio de atención ciudadana: falta de mecanismos de vinculación directa con municipios (Coordinación de Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p> <p>Para en el 2019, sólo se detectó una incongruencia de obligaciones y compromisos en los actores y áreas involucradas en el Programa, esta corresponde al Departamento de Promoción y Participación Social, que es el encargado de ejecutar las acciones de voluntariado y éstas no están incluidas dentro de sus funciones (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>	<p>No se identifican amenazas significativas para este tema metodológico.</p>
<p>Tema 2: Descripción y análisis de los procesos</p>	<p>No se cuenta con un ejercicio de sistematización y análisis del programa, el tiempo ha permitido tener un registro puntual de avances y logros de metas (monitoreo), hace falta, por parte de las áreas responsables de la realización de los componentes del Pp, completar el ejercicio con un análisis de lo logrado (resultados) (Coordinación de Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p> <p>Durante el 2019, Fortalecimiento Familiar contaba con personal reducido, lo que se tradujo en una sobrecarga de funciones. Sin embargo, conforme se fueron consolidando los procesos de vinculación, estos fueron clave para lograr el cumplimiento de los procesos y objetivos. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>	<p>Así mismo, la gestión de la Red se está dando bajo acciones inerciales y de las acciones voluntarias de sus miembros, sin contar con una metodología de gestión profesionalizada y con base en estándares y protocolos de actuación que regulen las interacciones entre actores, su complementariedad y los compromisos generados. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>

Apartado Metodológico	Factores Internos	Factores Externos
<p>Tema 3: Valoración de los atributos</p>	<p>No se realizan análisis de necesidades profundos a beneficiarios que acceden a ventanilla única: necesidad de cuerpo especializado para visitas domiciliarias por parte de los Trabajadores Sociales. (Coordinación de Atención Ciudadana)</p> <p>Existe voluntad política de los integrantes de la Red, lo que facilita el cumplimiento de metas y objetivos de otros procesos. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>	<p>Las acciones actuales de Atención Ciudadana no se están dando en un enfoque de subsidiariedad profesionalizada, fundamentada, planeada y priorizada ni en donde se priorice la gestión interinstitucional para la generación de apoyos. (Coordinación de Atención Ciudadana)</p> <p>Falta de articulación estratégica entre departamentos del DIF, posible duplicación de beneficiarios. (Coordinación de Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p> <p>Actualmente la Red de Fortalecimiento Familiar carece de instrumentos que garanticen su formalización, de tal manera que pueda trascender y mantenerse en autonomía para la consecución de los acuerdos en conjunto que se están generando. Esto implica revisar sus necesidades y oportunidades para la generación de recursos propios o externos. En entrevista, se mencionó que se está trabajando con USAID estrategias o mecanismos para la formalización, convendrá generar un análisis e informe de esto para su socialización al departamento y al área de planeación para consensuar su viabilidad. (Dirección de Fortalecimiento Familiar)</p>
<p>Tema 4: Seguimiento de los ASM</p>	<p>Para el 2019, en general se contó con poco personal asignado a cada uno de los procesos, lo que generó el traslape de funciones y áreas, retrasando algunos tiempos de operación. (Coordinación de</p>	<p>La coyuntura ambiental y política, tendrá repercusiones socioeconómicas y de suficiencia general de recursos debido a las estrategias de reasignación de presupuesto, ante este escenario</p>

Apartado Metodológico	Factores Internos	Factores Externos
	Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)	el Pp deberá aprovechar y fortalecer sus capacidades de vinculación con otros actores que les permita apalancar recursos (Coordinación de Atención Ciudadana y la Dirección de Fortalecimiento Familiar)

## VII. Recomendaciones

El programa de Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía que combina, hasta la fecha, acciones impulsadas desde el Departamento de Atención Ciudadana como desde el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, compartiendo un mismo programa presupuestal y marco de gestión, al estar integrados. No obstante, para efectos de su mejora continua, el programa requiere desestructurarse y robustecerse, especialmente en su diseño, para asegurar que funcione de manera más estratégica e impactante. Sin duda, en conjunto es un programa sobresaliente en términos de programación y capacidad de respuesta, además que las acciones llevadas a cabo por cada uno de los Departamento cuentan con gran potencial para generar y llevar a cabo acciones de articulación y vinculación tanto interinstitucional como intersectorial. Sin embargo, existen precondiciones en las que se pueden trabajar para lograr organizar y formalizar dichas funciones. En este sentido, dado que el enfoque de la evaluación son los procesos, podemos afirmar que el programa es fuerte en general, pero para concluir este ejercicio, se recomienda tomar en consideración el reordenamiento de procesos antes ofrecido y tomar las siguientes medidas para su fortalecimiento:

### A. Componente C00, Proceso de Planeación y Programación:

- 1) Reorganizar los tiempos establecidos para los ejercicios de evaluación a modo de corregir o reducir el desfase de resultados que pueden ser utilizados de manera más oportuna en las planeaciones de los siguientes años de implementación.

### B. Componente C01, Atención para identificación de usuarios con necesidades de atención social emergentes:

- 1) Diseñar y construir mecanismos de articulación y enlace con los municipios a modo de garantizar el alcance, acceso y cobertura estatal del servicio de Atención Ciudadana.
- 2) Considerar operativamente y presupuestalmente el rediseño del proceso a modo de incrementar la eficacia de la entrega de apoyos y con esto la optimización del recurso, tomando en cuenta las siguientes oportunidades:
  - i. Conceptualizar e identificar los derechos sociales violentados por la vulnerabilidad que requieren ser atendidos de manera estratégica por la institución y diseñar una estrategia robusta para dar

respuesta a las necesidades de manera digna y oportuna, pero evitando la generación de sobredependencia.

- ii. Mejorar la valoración y análisis de los casos para la entrega de apoyos (estudios socioeconómicos): incrementar el cuerpo de trabajadores sociales a modo de garantizar las visitas domiciliarias como parte clave para el análisis de las solicitudes de apoyo. Este puede darse a través del traslado del personal desde las oficinas del Departamento de Atención Ciudadana o a través de un cuerpo de trabajadores sociales municipales instaurado como el mecanismo de enlace entre los municipios y la ventanilla única.
  - iii. Formalizar una estrategia de vinculación interinstitucional: formalizar los canales de articulación y negociación interinstitucional para rediseñar la estrategia de subsidiariedad de Atención Ciudadana para darle mayor énfasis y peso al rol de la gestión interinstitucional para una subsidiariedad estratégica y coordinada. Un subcomponente o actividad orientado a la articulación interinstitucional tiene el potencial de facilitar las acciones de seguimiento de la entrega de los apoyos.
- 3) Para lograr este último punto se recomienda mejorar la gestión de información del Departamento a modo de contar con información útil para el análisis descriptivo de los apoyos más solicitados y necesidades prioritarias de la población o el principal destino de los recursos y de esta manera generar programas estratégicos alineados a estas tendencias. Se sugiere unificar el registro de información y tener en un archivo condensado la información del tipo de apoyos entregados relacionados con el costo de estos.
  - 4) Así mismo, se sugiere la implementación de mecanismos de seguimiento de la entrega de apoyos, como se introduce en el inciso ii. Esto permitirá conocer la eficacia del apoyo además de contar con mecanismos para garantizar el buen uso del recurso que se otorga a la ciudadanía.
  - 5) En lo referido a la entrega de apoyos en eventos especiales, también se sugiere definir mecanismos de articulación, contacto o enlace con los municipios a modo de garantizar la cobertura y acceso de estos apoyos a los que tienen planeados para cada municipio. El establecimiento de enlaces, que se menciona en los puntos anteriores, podría facilitar que los municipios conozcan y accedan a estos servicios y recursos.
- C. Componente C02, Fortalecimiento (Acciones directas que fortalecen al funcionamiento familiar realizadas):
- 1) Resulta relevante, añadir al proceso de seguimiento y revisión de acciones, ejercicios de análisis y comprobación del alcance territorial o establecer mecanismos o instrumentos de evaluación de los efectos de los servicios que ofrecen a fin de reconocer la eficacia, principalmente de las estrategias de capacitación, sensibilización, apoyo a OSCs y vinculación interinstitucional. Desarrollar reportes/informes sobre el alcance territorial y municipal que se obtuvo, así como de los principales resultados que se observan vis a vis al diagnóstico situacional podrían ayudar a instrumentar avances claros que el Centro está generando en relación a los diagnósticos y análisis del problema que realizan.
  - 2) Reforzar los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas que hacen las OSCs al área, en el proceso de Apoyo a OSCs a través de las Convocatorias del DIF. Esto se traduce en:



- i. Mejorar el nivel de precisión sobre los ejercicios e instrumentos para rendición de cuentas del presupuesto ejercido en los proyectos apoyados, por parte de las OSCs.
  - ii. Incorporar mecanismos o estrategias de seguimiento más puntuales con el fin de permitir un monitoreo oportuno sobre los avances de los proyectos apoyados.
  - iii. Incluir mecanismos de incentivos y/o de sanción que sean vean aplicados en el documento de la convocatoria en curso o subsiguientes, acorde al desempeño y cumplimiento que las OSCs presenten a lo largo del proyecto, con el fin de reiterar los mecanismos de sanción que se establecen en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar
  - iv. Incorporar instrumentos o herramientas para la realización de análisis cualitativos que dé cuenta de las transformaciones que se está teniendo en el apoyo y capacitación de las OSCs, así como en la población beneficiaria por estas.
- 3) Generar estrategias para mejorar, facilitar y eficientar el proceso para la adquisición de compras, entre las cuáles pueden existir contar con un enlace por Departamento que sea encargado/a de hacer las solicitudes a fin de generar un *expertise* en el proceso; establecer un procedimiento interno sobre el proceso y socializarlo; entre otros.
- 4) Consolidar, formalizar y reforzar las vinculaciones interinstitucionales que se han venido realizando a modo de aprovechar estos procesos para cumplir objetivos, lograr el alcance territorial y la optimización de recursos. En este mismo sentido, aprovechar el potencial que tiene el proceso de captación de voluntarios para ampliar tanto sus recursos humanos. Así mismo, el aprovechamiento estratégico y focalizado de la plataforma KARI, de reciente implementación, son activos y recursos potenciadores claves para el CEFOFA.
- 5) En lo correspondiente a las acciones de vinculación interinstitucional, específicamente lo referido a la Red de Fortalecimiento Familiar, se sugiere:
- i. Construir mecanismos e instrumentos que permitan la formalización de la Red para que esta pueda perdurar en el tiempo, generar acciones de autogestión y de autonomía.
  - ii. Facilitar procesos que promuevan las vinculaciones intersectoriales y que estas se den el marco de la corresponsabilidad, de participación y liderazgo igualitario. Principalmente generar articulaciones, con empresas y academia, dado que fueron los actores que se mencionaron con menos articulación entre OSCs y los actores antes mencionados.
  - iii. Formalizar los mecanismos de seguimiento y compromisos que se dan al interior de la Red. Que si bien, en la consulta con las organizaciones se percibe que la mayoría de los compromisos se cumplen a voluntad, también se mencionó en esta misma encuesta y en entrevistas a profundidad que es necesario generar acciones concretas y formalizar los acuerdos y formalizar el seguimiento de los entregables sobre todo de los proyectos que se generar en conjunto con otros actores.
  - iv. Generar acciones para la profesionalización que el trabajo en Red requiere, durante las entrevistas a participantes de la Red y la consulta a las OSCs se observó la necesidad de fortalecer la representatividad de los actores, formalizar este enlace para que no pueda ser cambiado, así mismo capacitarse en metodologías de trabajo en Red que permitan un trabajo cohesionado.

Finalmente, es fundamental coordinar estas acciones, pero el establecimiento de indicadores puede ser limitado como instrumento para ello. Si bien los indicadores se consideran los principios medios para la gestión orientada a resultados o efectos, para este caso, predeterminar indicadores puede ser contraproducente y puede desincentivar la

experimentación y la generación de experiencias diversas, pues si se pretende estandarizar y replicar modelos, se puede estar asumiendo que esta problemática se presenta de manera homogénea en la población, que puede ser equivocado. Se sugiere que, en vez de esto, se abra un mecanismo de desarrollo participativo donde haya una discusión permanente sobre los contextos y los modelos de intervención, y que se adopte una perspectiva sistémica para trabajar con las OSCs. De esta forma, si bien se sugiere establecer indicadores mínimos para orientar el tipo de gestión, se recomienda dar cabida a la identificación de variables y categorías, utilizar un enfoque interseccional y amplio, que permita comprender el fenómeno y evite simplificarlo, y reconozca la flexibilidad y desempeño situacional y emergente que deben tener las OSCs en estas circunstancias. Para ello, una investigación de impacto, puede facilitar el desarrollo de este mecanismo, e identificar sus implicaciones en materia de gestión y del trabajo colectivo.

D. Componente C03, Acciones de vinculación y organización social realizadas:

- 1) A modo de subsanar la desarticulación de las acciones de voluntariado con el resto de las acciones llevadas a cabo por parte de CEFOFA, se sugiere valorar la posibilidad de incorporar estrategias de voluntariado en eventos comunitarios y/o aprovechar la estructura y modelo de captación que se tiene de voluntarios para ser de utilidad como recurso humano p.e. para acciones de Apoyo a OSCs en las convocatorias o en actividades específicas para el programa de generación de comunidad para la subsidiariedad.
- 2) Considerar las acciones y gestiones necesarias en la que se le permita al Departamento, participar del proceso de planeación y selección de las localidades y municipios prioritarios para la realización de eventos especiales y de acciones comunitarias, a modo de que estas puedan reforzar y complementar acciones en los territorios que se planifican desde el diagnóstico situacional.

A modo de marcar una primera ruta de mejoras que pueda servir para el escalamiento de la eficacia que consigo traen los procesos, se presenta una tabla en la que se sugiere priorizar las siguientes recomendaciones.

a. **Departamento de Atención Ciudadana**

Las recomendaciones puntuales para el Departamento de Atención Ciudadana se centran en considerar operativamente y presupuestalmente el rediseño del proceso a modo de incrementar la eficacia de la entrega de apoyos y con esto la optimización del recurso, tomando en cuenta las siguientes oportunidades:

Área Responsable	Recomendación	Grado de prioridad
Coordinación de Atención Ciudadana	Conceptualizar e identificar los derechos sociales violentados por la vulnerabilidad que requieren ser atendidos de manera estratégica por la institución y diseñar una estrategia robusta para dar respuesta a las necesidades de manera digna y oportuna, pero evitando la generación de sobredependencia.	Alta
	Mejorar la valoración y análisis de los casos para la entrega de apoyos (estudios socioeconómicos): incrementar el cuerpo de trabajadores sociales a modo de garantizar las	Alta

	visitas domiciliarias como parte clave para el análisis de las solicitudes de apoyo. Este puede darse a través del traslado del personal desde las oficinas del Departamento de Atención Ciudadana o a través de un cuerpo de trabajadores sociales municipales instaurado como el mecanismo de enlace entre los municipios y la ventanilla única	
	Formalizar una estrategia de vinculación interinstitucional: formalizar los canales de articulación y negociación interinstitucional para rediseñar la estrategia de subsidiariedad de Atención Ciudadana para darle mayor énfasis y peso al rol de la gestión interinstitucional para una subsidiariedad estratégica y coordinada. Un subcomponente o actividad orientado a la articulación interinstitucional tiene el potencial de facilitar las acciones de seguimiento de la entrega de los apoyos.	Alta
	Mejorar la gestión de información del Departamento a modo de contar con información útil para el análisis descriptivo de los apoyos más solicitados y necesidades prioritarias de la población o el principal destino de los recursos y de esta manera generar programas estratégicos alineados a estas tendencias. Se sugiere unificar el registro de información y tener en un archivo condensado la información del tipo de apoyos entregados relacionados con el costo de estos.	Media

**b. Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar**

En lo que respecta a las recomendaciones clave para el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, estas tienen que ver con el fortalecimiento de los procesos de seguimiento, así como de la optimización estratégica de recursos.

Área Responsable	Recomendación	Grado de prioridad
Dirección de Fortalecimiento Familiar	Añadir al proceso de seguimiento y revisión de acciones, ejercicios de análisis y comprobación del alcance territorial o establecer mecanismos o instrumentos de evaluación de los efectos de los servicios que ofrecen a fin de reconocer la eficacia, principalmente de las estrategias de	Alta

	<p>capacitación, sensibilización, apoyo a OSCs y vinculación interinstitucional. Desarrollar reportes/informes sobre el alcance territorial y municipal que se obtuvo, así como de los principales resultados que se observan vis a vis al diagnóstico situacional podrían ayudar a instrumentar avances claros que el Centro está generando en relación a los diagnósticos y análisis del problema que realizan.</p>	
	<p>Consolidar, formalizar y reforzar las vinculaciones interinstitucionales que se han venido realizando a modo de aprovechar estos procesos para cumplir objetivos, lograr el alcance territorial y la optimización de recursos. En este mismo sentido, aprovechar el potencial que tiene el proceso de captación de voluntarios para ampliar tanto sus recursos humanos. Así mismo, el aprovechamiento estratégico y focalizado de la plataforma KARI, de reciente implementación, son activos y recursos potenciadores claves para el CEFOFA.</p>	<p>Alta</p>
	<p>Reforzar los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas que hacen las OSCs al área, en el proceso de Apoyo a OSCs a través de las Convocatorias del DIF. Esto se traduce en: a) Incluir mecanismos de incentivos y/o de sanción que sean aplicados en la convocatoria en curso o subsiguientes, acorde al desempeño y cumplimiento que las OSCs presenten a lo largo del proyecto.</p> <p>b) Incorporar instrumentos o herramientas para la realización de análisis cualitativos que dé cuenta de las transformaciones que se está teniendo en el apoyo y capacitación de las OSCs, así como en la población beneficiaria por estas.</p>	<p>Media</p>
	<p>En lo correspondiente a las acciones de vinculación interinstitucional, específicamente lo referido a la Red de Fortalecimiento Familiar, se sugiere: Construir mecanismos e instrumentos que permitan la formalización de la Red para que esta pueda perdurar en el tiempo, generar acciones de autogestión y de autonomía y que den paso a los procesos de</p>	<p>Alta</p>

	profesionalización y vinculaciones intersectoriales igualitarias	
--	------------------------------------------------------------------	--

Sírvanse las recomendaciones 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. (...)”*

## VII. Anexos.

### Anexo 1. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas.

A continuación, se presenta una lista de las 24 personas que fueron entrevistadas para informar los procesos claves y experiencias del ejercicio del PP en 2019, la cual se conforma de personal de los Departamentos del DIF Estatal de Chihuahua encargados de llevar a cabo el programa, así como de actores externos involucrados o receptores de algunos de los servicios o beneficios del Programa, a saber:

	Dependencias y/o Entidades, Unidades Administrativas, Áreas Responsables	Entrevistado	Cargo/Puesto/Función
1	Coordinación de Planeación y Evaluación, DIF Estatal Chihuahua	Carla Vargas Ruiz	Coordinadora de Planeación y Evaluación
2	Departamento de Seguimiento y Evaluación, DIF Estatal Chihuahua	Ana Cristina López Escalera	Jefa de Seguimiento y Evaluación
3	Departamento de Atención Ciudadana	Cynthia Leticia Carrera Ortiz	Recepcionista Atención Ciudadana
4	Departamento de Atención Ciudadana	Erik Noé Fontes Acosta	Auxiliar especializado, trabajo social
5	Departamento de Atención Ciudadana	Carmen Aurora Carreon Villalobos	Auxiliar especializado, trabajo social
6	Departamento de Atención Ciudadana	Raquel Alfonsina Durán Orozco	Auxiliar especializado, trabajo social
7	Departamento de Atención Ciudadana	Sergio Abraham Parra Nevárez	Trabajador social
8	Departamento de Atención Ciudadana	Luis Antonio Llamas Rodríguez	Jefe de Departamento de Atención Ciudadana

9	Coordinación de Atención Ciudadana	Cecilia Culty	Coordinadora de Atención Ciudadana
10	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	Wendy Karina Moreno Chávez	Jefa del Departamento Ejecutivo y de Vinculación Interinstitucional
11	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	Alejandra Lara Rentería	Encargada del Departamento de enlace Interinstitucional
12	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	Elizabeth Narváez	Apoyo a Organizaciones de Sociedad Civil
13	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	Pamela Franco Díaz	Jefa del Departamento de Investigación y Capacitación
14	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	Carlos Alejandro Ordóñez Villegas	Incidencia legislativa
15	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	María Eloisa Solís Terrazas	Directora del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
16	Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar	Michelle Martínez	Voluntariado
17	Departamento de Compras	Aldo Portillo	Jefe de Departamento de Compras
18	Red de Fortalecimiento Familiar	Brenda Correa	Representante de la Secretaría de Seguridad Pública en la Red de Fortalecimiento
19	Red de Fortalecimiento Familiar	Pablo Flores	ES.PE.RE, A.C. representante en la Red de Fortalecimiento
20	Red de Fortalecimiento Familiar	Ma de la Luz Herrera	ONEAMI, A.C. representante en la Red de Fortalecimiento
21	Red de Fortalecimiento Familiar	Claudia Villalobos	FECHAC, Parral representante de empresas en la Red de Fortalecimiento
22	Red de Fortalecimiento Familiar	Elvira Sáenz	UACH, representante de la academia en la Red de Fortalecimiento
23	Red de Fortalecimiento Familiar	Karla Espinoza	DIF Municipal Nonoava, representante en la Red de Fortalecimiento
24	Red de Fortalecimiento Familiar	Soraya Jaramillo	DIF Municipal Casas Grandes, representante en la Red de Fortalecimiento

A continuación, se presentan las guías de entrevistas que se ocupó para cada uno de los informantes, antes enlistados.

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Carla Vargas Ruiz
Puesto: Coordinadora de Evaluación y Planeación

Tipo de personal: Personal de planeación y programación
Fecha de la entrevista: agosto 17
<p>Documentos entregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
<b>Temas generales a cubrir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

<b>Datos del entrevistado (confidencial)</b>
Nombre: Ana Cristina López Escalera
Puesto: Jefa de Seguimiento y Evaluación
Tipo de personal: Personal de planeación y programación
Fecha de la entrevista: agosto 17
<p>Documentos entregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> </ul>

- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación
- Directorio, contactos y enlace con informantes

#### Temas generales a cubrir

- Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

#### Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Cynthia Leticia Carrera Ortiz

Puesto: Recepcionista Atención Ciudadana

Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana

Fecha de la entrevista: julio 30

#### Documentos entregados:

- Manuales de organización y operativos
- Documentos de normatividad y leyes
- Informes presupuestales 2019
- Informes financieros 2019
- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación



Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Erik Noé Fontes Acosta
Puesto: Auxiliar especializado, trabajo social
Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana
Fecha de la entrevista: agosto 4
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> </ul>

- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

#### Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Carmen Aurora Carreon Villalobos

Puesto: Auxiliar especializado, trabajo social

Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana

Fecha de la entrevista: julio 31

#### Documentos entregados:

- Manuales de organización y operativos
- Documentos de normatividad y leyes
- Informes presupuestales 2019
- Informes financieros 2019
- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

#### Temas generales a cubrir

- Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Raquel Alfonsina Durán Orozco
Puesto: Auxiliar especializado, trabajo social
Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana
Fecha de la entrevista: agosto 5
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Sergio Abraham Parra Orozco
Puesto: Trabajo Social
Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana
Fecha de la entrevista: julio 30

Documentos entregados:

- Manuales de organización y operativos
- Documentos de normatividad y leyes
- Informes presupuestales 2019
- Informes financieros 2019
- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

Temas generales a cubrir

- Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Luis Antonio Llamas Rodríguez

Puesto: Jefe de Departamento de Atención Ciudadana

Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana

Fecha de la entrevista: agosto 3

Documentos entregados:

- Manuales de organización y operativos
- Documentos de normatividad y leyes
- Informes presupuestales 2019
- Informes financieros 2019
- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

Temas generales a cubrir

- Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Ana Cecilia Cuilty Siller

Puesto: Coordinadora de Atención Ciudadana

Tipo de personal: Personal operativo del Departamento de Atención Ciudadana

Fecha de la entrevista: agosto 7

Documentos entregados:

- Manuales de organización y operativos
- Documentos de normatividad y leyes
- Informes presupuestales 2019
- Informes financieros 2019
- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

Temas generales a cubrir

- Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.

- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

#### Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Wendy Karina Moreno Chávez

Puesto: Jefa del Departamento Ejecutivo y de Vinculación Interinstitucional

Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar

Fecha de la entrevista: agosto 5 y 6

#### Documentos entregados:

- Manuales de organización y operativos
- Documentos de normatividad y leyes
- Informes presupuestales 2019
- Informes financieros 2019
- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

#### Temas generales a cubrir

- Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Alejandra Lara Rentería
Puesto: Encargada del Departamento de enlace Interinstitucional
Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 6
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Elizabeth Nevarez Castañeda
Puesto: Encargada del Apoyo a Organizaciones de Sociedad Civil
Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar

Fecha de la entrevista: agosto 7
<p>Documentos entregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>
Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Pamela Franco Díaz
Puesto: Jefa del Departamento de Investigación y Capacitación
Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: julio 30
<p>Documentos entregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>



Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Carlos Alejandro Ordóñez Villegas
Puesto: Incidencia legislativa
Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 5
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> </ul>

- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: María Eloisa Solis Terrazas
Puesto: Directora del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 21 y 22.
<p>Documentos entregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Delia Michelle Martínez Ponce
Puesto: Voluntariado
Tipo de personal: Personal operativo del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 21
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> <li>- Documentos de normatividad y leyes</li> <li>- Informes presupuestales 2019</li> <li>- Informes financieros 2019</li> <li>- Documentos de seguimiento y planeación POA y MIR, 2019</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general a cargo de su función para la realización del programa en el año específico del 2019, así como conocer si existen diferentes fases o subprocesos y acciones invisibilizadas.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo el programa en los beneficiarios.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Aldo Portillo de la Fuente
Puesto: Jefe de Departamento de Compras
Tipo de personal: Personal de vinculación con el departamento de compras
Fecha de la entrevista: septiembre 1

Documentos entregados:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización y operativos</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proceso general correspondiente a la vinculación con el Programa en el 2019.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones específicas del Programa.</li> <li>• Reconocer los principales obstáculos y limitaciones a los que es posible enfrentarse en el proceso</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Brenda Correa
Puesto: Representante de la Secretaría de Seguridad Pública en la Red de Fortalecimiento
Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 21
Documentos entregados:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización, operativos y reglamento</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> </ul>

- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.

#### Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Pablo Flores

Puesto: ES.PE.RE, A.C. representante en la Red de Fortalecimiento

Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar

Fecha de la entrevista: agosto 20

Documentos entregados:

- Manuales de organización, operativos y reglamento
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

#### Temas generales a cubrir

- Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.

#### Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Ma de la Luz Herrera

Puesto: ONEAMI, A.C. representante en la Red de Fortalecimiento

Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar

Fecha de la entrevista: agosto 17

Documentos entregados:

- Manuales de organización, operativos y reglamento
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

Temas generales a cubrir

- Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.

Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Claudia Villalobos

Puesto: FECHAC Parral, representante de empresas en la Red de Fortalecimiento

Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar

Fecha de la entrevista: agosto 20

Documentos entregados:

- Manuales de organización, operativos y reglamento
- Documentos de planeación
- Documentos y formatos de gestión y operación

Temas generales a cubrir

- Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación

- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Elvira Sáenz
Puesto: UACH, representante de academia en la Red de Fortalecimiento
Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 18
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización, operativos y reglamento</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.</li> </ul>

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Karla Espinoza

Puesto: Representante de DIF Municipal Nonoava, en la Red de Fortalecimiento
Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 18
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización, operativos y reglamento</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
<b>Temas generales a cubrir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.</li> <li>• Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.</li> <li>• Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación</li> <li>• Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.</li> <li>• Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.</li> <li>• Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.</li> <li>• Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.</li> </ul>

<b>Datos del entrevistado (confidencial)</b>
Nombre: Soraya Jaramillo
Puesto: Representante de DIF Municipal Nuevo Casas Grandes en la Red de Fortalecimiento
Tipo de personal: Integrante de Red de Fortalecimiento Familiar
Fecha de la entrevista: agosto 18
Documentos entregados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de organización, operativos y reglamento</li> <li>- Documentos de planeación</li> <li>- Documentos y formatos de gestión y operación</li> </ul>
<b>Temas generales a cubrir</b>



- Descripción y valoración de su experiencia y participación en la Red de Fortalecimiento Familiar.
- Identificar los aspectos congruentes e incongruentes con la normatividad de las acciones específicas para la realización del Programa.
- Indagar sobre la suficiencia de los recursos humanos, económicos y de infraestructura que se perciben desde su participación
- Reconocer los mecanismos con los que se cuentan para llevar a cabo articulaciones, vinculaciones y relacionamientos necesarios con otras áreas, instancias o personas clave para el cumplimiento del Programa.
- Identificar el tipo de instrumentos con los que se cuentan para la realización de reportes, seguimientos y cumplimiento de metas.
- Identificar posibles cuellos de botella y los aspectos susceptibles de mejora.
- Indagar sobre las posibles transformaciones que está teniendo su participación en la Red, así como sus propias aportaciones a esta.

## Anexo 2. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa.

Subproceso de Planeación y Programación		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Notificación del arranque del ciclo presupuestario
	Fin	Entrega de reporte acumulado a cada Director de Área o Solicitudes de justificación por incumplimiento (en caso de necesitarlo)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para la ejecución del proceso es el adecuado. Sin embargo, en el tema del ciclo presupuestal existe un desfase de dos años entre la evaluación y la planeación del siguiente año. Los resultados de las evaluaciones se entregan cada que finaliza el ciclo presupuestal y a partir de ellas les realizan observaciones que hay que aplicar, pero el tiempo para aplicar estos cambios no es suficiente y a veces no pueden lograrse por la falta de tiempo y algunos cambios se van arrastrando al siguiente ciclo presupuestal. Los trámites administrativos requieren de mucho tiempo e impiden que se realicen actividades administrativas importantes y generan errores en el proceso.
	Personal	El personal no es suficiente para llevar a cabo el proceso sin que se tengan que sobrecargar funciones entre las áreas
	Recursos financieros	No existen recursos financieros suficientes para la contratación de personal
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada para llevar a cabo el proceso
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Planeación y programación de los Pps Evaluación anual de los Pps

Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos son fundamentales en tanto que la evaluación del año anterior son insumo para las planeaciones y programación de metas de los siguientes procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de cumplimiento de metas en base de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Cumplimiento de metas y actividades
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información sirve para un monitoreo puntual de las actividades de las áreas operativas, sin embargo, no se ha procesado la información de tal manera que se permita conocer los avances globales de cada uno de los programas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		La coordinación entre actores y áreas es fluida para la ejecución del proceso.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este subproceso es clave para el cumplimiento de los objetivos de todos los programas presupuestales que se gestionan.

Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes		
Dimensión del subproceso	Actividad o actividades del subproceso	
Límites	Inicio	Ventanilla única (recepción)
	Fin	Seguimiento de recepción del apoyo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de entrega para la resolución el apoyo es el adecuado. En algunas entrevistas realizadas por las consultoras, se compartió la percepción de que el departamento da solución eficaz por lo rápido que se resuelve la entrega del apoyo o canalización
	Personal	Para el 2019, no contaron con suficiente personal especializados (Trabajadores Sociales). En el 2019, el puesto de Secretaria u otros puestos tenían que abarcar muchas veces el trabajo y análisis que le corresponde a Trabajo Social.
	Recursos financieros	Existe suficiencia presupuestaria para llevar a cabo el proceso. En las entrevistas se resaltó que el recurso que ya se tiene se podría utilizar de manera más estratégica.
	Infraestructura	Existe sólo una ventanilla única para todo el estado. El acceso a ésta es limitado para los municipios y poblaciones más alejadas.
	Otros	No hay mecanismos que aseguren que los apoyos se hayan entregado a los municipios, ni mecanismos que aseguren que se les entregaron los apoyos de eventos especiales. A pesar de que existe un proceso, debido a la falta de personal y la necesidad de responder al apoyo, el proceso de selección y valoración del apoyo no siempre pasó por el Departamento de Trabajo Social porque la Secretaria realizaba estas funciones.

Productos	Productos del subproceso	Vale y/o apoyos entregados.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	No
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema RUPS y otras bases de datos de registro en Excel
	Tipo de información recolectada	Gasto ejercido y tipo de apoyo que se entregó.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	En el 2019, no se especificaba de manera clara el tipo de apoyos que se entregaban, lo que limitó el monitoreo para este año.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una coordinación favorable entre otras dependencias y proveedores para dar salida a los apoyos, sin embargo, no existe un mecanismo de coordinación consolidado o formal para asegurar el alcance de la estrategia a los municipios.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es un subproceso necesario para el otorgamiento de apoyos emergentes a la población.

Subproceso de Eventos especiales		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Asignación de partida presupuestal
	Fin	Cambio del vale en almacén
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de entrega para la resolución el apoyo es el adecuado.
	Personal	El personal para este subproceso es suficiente. Sin embargo para el área en general, no contaron con suficiente personal especializados (Trabajadores Sociales).
	Recursos financieros	Existe suficiencia presupuestaria para llevar a cabo el proceso.
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada para llevar a cabo el proceso.
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Entrega de apoyos solicitados desde el almacén por medio de un vale de insumos.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	No
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Base de datos en Excel en el que se asignan a cada municipio el presupuesto el vale de insumos que le corresponde.
	Tipo de información recolectada	Cantidad de apoyos asignados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información que se pide y se genera se limita a los procesos de rendición de cuentas. Para este subproceso no se observan prácticas de monitoreo

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?	Existe una buena coordinación con la Coordinación Ejecutiva para la gestión administrativa y entrega de los insumos solicitados. Sin embargo, es necesario reforzar la coordinación con los municipios.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El subproceso es pertinente para cumplir con los objetivos derivados de la MIR

Subproceso de Capacitación		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Recepción de oficios y necesidades de los DIF Municipales, información estadística del Estado
	Fin	Encuesta de salida (satisfacción)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El área realiza acciones de planeación antes de la liberación del presupuesto para no comprometer el cumplimiento de las actividades y la ejecución del presupuesto. Además, pese a la falta de personal para la implementación, el tiempo fue adecuado para la realización del proceso. Aunado a esto, en 2019 existieron solicitudes de capacitaciones contrahorario, las cuales se han tenido que abordar de esta manera, provocando desgaste por sobrecarga en el equipo.
	Personal	El personal operativo mencionó que durante el 2019 contaban con poco personal para realizar las actividades y cubrir la necesidad territorial del estado, comprometiendo y saturando al equipo. Sin embargo, los procesos de vinculación y colaboración interinstitucional que se lograron con los DIF municipales, otras dependencias y sectores fueron claves movilizar el recurso humano necesario para cumplir sus objetivos.
	Recursos financieros	Para el 2019, el personal mencionó que se cuenta con poco presupuesto, situación que resolvieron a través de los enlaces que se llevaron a cabo con los municipios.
	Infraestructura	La infraestructura para dar respuesta a las demandas de capacitación resulta limitada sobre todo al interior de los municipios. Además de no contar con apoyo de transporte para poder trasladarse entre los municipios.
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Capacitación impartida Réplicas de talleres por parte de DIF Municipales y grupos o instituciones receptoras.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	El diagnóstico que realiza el área de Investigación, Desarrollo y Capacitación, sirve de insumo para los siguientes procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de padrón de beneficiarios en base de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Padrón de beneficiarios capacitados directa e indirectamente

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Esta información sirve para el seguimiento básico de cumplimiento de metas. No obstante, parte del proceso incluye un seguimiento por parte del equipo operativo a los compromisos generados (a través de las cartas compromiso que se firman) y la recolección de evidencias de cómo replicaron las capacitaciones. Por otra parte, no se observaron herramientas o procesos de análisis para orientar las acciones a resultados, ni de comprobación de la cobertura territorial comprometida, que permitan dar seguimiento y verificar que lo que se esté haciendo responda a las prioridades del diagnóstico situacional.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?	Existe una coordinación adecuada entre todas las áreas dentro del Centro de Fortalecimiento Familiar para llevar a cabo este proceso, de esto depende de que no se dupliquen poblaciones con otras áreas.
	¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Este subproceso es pertinente para el cumplimiento de metas.

Subproceso de Sensibilización		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Diagnóstico situacional del estado
	Fin	Recepción de entrega de evidencias fotográficas sobre la utilización de materiales
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de ejecución es limitado debido al poco personal asignado a la tarea. Además, los procesos de adquisición de materiales que ponen en riesgo los tiempos.
	Personal	El personal operativo mencionó que durante el 2019 contaban con poco personal por lo que el personal a cargo de este proceso tenía a cargo otros procesos. Sin embargo, los procesos de vinculación y colaboración interinstitucional que se lograron con los DIF municipales, otras dependencias y sectores fueron claves movilizar el recurso humano necesario para cumplir sus objetivos.
	Recursos financieros	Para el 2019, se contó con poco presupuesto, principalmente para viáticos y traslados del equipo operativo.
	Infraestructura	La infraestructura para dar respuesta a las demandas de capacitación resulta limitada sobre todo al interior de los municipios. En respuesta a esto el área desarrolló para el 2020 una plataforma de capacitación en línea que cuenta con gran potencial para cubrir la demanda.
Productos	Otros	
	Productos del subproceso	Materiales lúdico formativos que complementan las capacitaciones

Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Este es un insumo que complementa al subproceso de capacitación
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de padrón de beneficiarios en base de datos Excel Recaudación de evidencias sobre campañas bajadas por eventos de la Red de Fortalecimiento Familiar y por las OSCs apoyadas
	Tipo de información recolectada	Padrón de beneficiarios sensibilizados directa e indirectamente
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información sirve para el seguimiento al cumplimiento de metas. Sin embargo, no se observaron herramientas o procesos de análisis para orientar las acciones a resultados, ni de comprobación de la cobertura territorial comprometida, que permitan dar seguimiento y verificar que lo que se esté haciendo responda a las prioridades del diagnóstico situacional.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una coordinación adecuada entre casi todas las áreas para llevar a cabo este, de esto depende de que no se dupliquen poblaciones con otras áreas. Con el área de compras es donde no existe una coordinación adecuada, dado que no existe un acompañamiento y facilitación del proceso para agilizar las requisiciones o mecanismos generados desde el departamento que permitan contar con un enlace que conozca el proceso y pueda realizar las requisiciones que el Departamento necesite
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos y metas.

**Subproceso de Apoyo a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar**

Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Diagnóstico Situacional del Estado
	Fin	Evento de exposición del trabajo realizado por las OSCS
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	En la generalidad, el tiempo es suficiente para la realización de los procesos. Sin embargo, existen particularidades del proceso en la que el tiempo establecido de implementación es limitado como en el plazo definido de recepción de proyectos y en el periodo de revisión y aprobación de las ROP y Convocatorias.
	Personal	El personal operativo mencionó que el recurso humano fue limitado en 2019 dado que no contaban con personal asignado para cada proceso. Cabe aclarar, que se generaron estrategias para optimizar la ejecución de los procesos mediante el aprovechamiento de las reuniones de la Red

		para resolver asuntos referentes al proceso de apoyos a OSCs.
	Recursos financieros	No se presenta insuficiencia importante de los recursos financieros para realizar este proceso. Sin embargo, el programa completo recibió pocos recursos e infraestructura para el desplazamiento del personal operativo. En muchas de las ocasiones, se requirió utilizar las reuniones de la Red de Fortalecimiento para dar acompañamiento y seguimiento al proceso de Apoyos a OSCs.
	Infraestructura	En general, la infraestructura para la realización de este proceso es suficiente y adecuada.
	Otros	Se compartió en las entrevistas la percepción de que los requisitos y formatos para la rendición de cuentas que se utilizaron en el 2019 son muy generales y no permiten la especificación clara de los rubros en los que la OSCs ejerce el presupuesto. Además, no existen mecanismos formales de sanción en caso de que las OSCs no cumplan con sus metas y objetivos. Se observa que existen sanciones especificadas en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar, más no se reiteran o clarifican en el documento de Convocatoria Pública.
Productos	Productos del subproceso	Entrega de los apoyos económicos a las OSCs Exposición de proyectos apoyados
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos de este proceso sirven únicamente para el cumplimiento de objetivos de este proceso.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registro de avances en base de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Expediente en físico y electrónico de las organizaciones solicitantes Registro de avance trimestral Registro de padrón de beneficiarios capacitados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, el tipo de información generada en este proceso permite el monitoreo de avances. Sin embargo, se requieren mejorar los formatos para generar información más clara sobre sus avances cualitativos.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?	Existe una coordinación adecuada entre casi todas las áreas para llevar a cabo este proceso.
	¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Este subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos

Subproceso de Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar

Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Planeación para crear e identificar oportunidades de vinculación
	Fin	Cumplimiento de convenios o acuerdos de la Red
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo en que se dan las reuniones de la Red limitado y a veces no es suficiente para abordar todos los temas. Sin embargo, es adecuado para no desgastar la participación de los integrantes de la Red, que en la mayoría de los casos, no tienen financiamiento para asignar personal que permita participar y dar seguimiento a iniciativas como éstas. Aunado a esto, las reuniones de la Red fueron aprovechadas para el cumplimiento de otras acciones de vinculación, capacitación y apoyo a OSCs.
	Personal	El personal operativo mencionó que el recurso humano fue limitado en 2019, dado que no contaban con personal asignado para cada proceso. Cabe aclarar que se generaron estrategias para optimizar la ejecución de los procesos mediante el aprovechamiento de las reuniones de la Red para resolver asuntos referentes al proceso de apoyos a OSCs.
	Recursos financieros	Los recursos financieros asignados en general fueron escasos, pero se potenciaron gracias a las vinculación y aportes que de la Red se generaron.
	Infraestructura	La infraestructura es suficiente para la ejecución del programa.
	Otros	Falta de procesos de profesionalización sobre el trabajo en Red.
Productos	Productos del subproceso	Reuniones de la Red Vinculaciones que se dan en la Red Acciones de difusión que se dan en la Red
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	La conformación de las redes de vinculación que se realizan en el área permite la articulación de acciones de colaboración de las diferentes áreas del programa con actores externos (instituciones gubernamentales, empresariado, OSCs, DIF municipales, etc.)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Cuentan con un Excel en donde registran los contactos de los integrantes de la Red, también un formato de Excel en donde registran todas las actividades de la Red
	Tipo de información recolectada	Datos de contacto de los integrantes de la Red y documentación de actividades.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Aunque tienen documentadas las actividades que tiene la Red, durante 2019 aún no habían desarrollado un sistema de indicadores. Cuentan con mecanismos de monitoreo y seguimiento, pero éstos no están formalizados ni estandarizados. El proceso recae en el acompañamiento



		técnico de la Coordinación de Fortalecimiento Familiar. Sin embargo no tiene carácter de autogestión para la Red.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Sí, el subproceso propicia la coordinación y el espacio para la vinculación entre los actores de la Red.
¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos.

Subproceso de Participación Social (Voluntariado)		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Inicio de captación de voluntariados: Talleres y Campañas
	Fin	Entrega de informe mensual al Área de Planeación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Existieron limitaciones de tiempo para llevar a cabo a lo largo del año todas las actividades que conllevan este proceso. La primera parte del año se realizaron las acciones referentes a la vinculación y capacitación de voluntarios, y en el resto del año se enfocaron las actividades a las actividades de Procuración de Fondos que implicó mayor carga de trabajo, en el tiempo.
	Personal	Para la realización de este proceso el personal resulta suficiente. Este proceso en particular recibe ayuda de voluntarios que permite potenciar los recursos humanos.
	Recursos financieros	En general, para la realización de este proceso los recursos financieros resultan suficiente. Este proceso en particular recibe donaciones de voluntarios que permite aprovechar los recursos financieros.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada para la ejecución de este proceso
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Acciones de voluntariado en los Centros de Asistencia Social Eventos de recaudación de fondos Entrega de apoyos recaudados a los Centros de Asistencia Social
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos de este proceso no sirven de insumo o continuidad de otros procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registros en hojas de datos Excel
	Tipo de información recolectada	Información de voluntarios Información de beneficiarios Tipo de apoyos entregados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La información que se genera en este proceso sirve para el seguimiento y cumplimiento de metas
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?		Existe una adecuada coordinación entre distintos actores para la ejecución de este proceso.

¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí, el proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos.
---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

Subproceso de Generando comunidad con subsidiariedad		
Dimensión del subproceso		Actividad o actividades del subproceso
Límites	Inicio	Planeación metodológica de AMAS
	Fin	Carpeta de evidencias sobre acciones en proyecto AMAS y sobre las acciones de capacitación y sensibilización generadas en acciones comunitarias (eventos y visitas de apoyo en coordinación con Dirección General y Atención Ciudadana)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de implementación era limitado, aunado al tiempo que se necesitó para establecer el vínculo con los docentes, en el caso de la implementación del programa AMAS.
	Personal	El personal es limitado por lo que se usa el mismo personal para realizar otros procesos. En 2019, no contaron con personal asignado para cada proceso. Sin embargo, los procesos de vinculación y colaboración interinstitucional que se lograron con los DIF municipales, y otras dependencias y sectores, fueron claves movilizar el recurso humano necesario para cumplir sus objetivos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros asignados en general fueron escasos, sin embargo, existió un recurso asignado para las organizaciones que replicaron el modelo AMAS.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada para la ejecución de este proceso
	Otros	
Productos	Productos del subproceso	Rescate de espacios comunitarios Capacitaciones impartidas Acciones de sensibilización generadas
	¿Sirven de insumo para el subproceso siguiente?	Los productos por sí solos no son un insumo para otros subprocesos, sin embargo, los efectos generados a partir de las articulaciones comunitarias fortalecen el trabajo de vinculación que dan pie a nuevas acciones comunitarias.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Registros en base de datos Excel y formatos de seguimiento sobre la implementación de AMAS
	Tipo de información recolectada	Listas de asistencia, diario de campo de AMAS, evidencias fotográficas, registros de entrega de material lúdico formativo y padrón de beneficiarios.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Esta información sirve para el seguimiento de cumplimiento de metas. Además, desde el proyecto AMAS se cuenta con una matriz de indicadores de monitoreo y resultados.

<p>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del subproceso?</p>	<p>Existe una coordinación adecuada entre todas las áreas dentro del Centro de Fortalecimiento Familiar para llevar a cabo este proceso. Así mismo, existe disposición de otras dependencias como la SEP para autorización. Sin embargo, existió limitaciones para generar articulación con algunos docentes de algunas escuelas.</p> <p>En referencia a las articulaciones en las acciones comunitarias, existió una coordinación adecuada entre las áreas involucradas del DIF Estatal.</p>
<p>¿El subproceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</p>	<p>Este subproceso es pertinente para el cumplimiento de metas.</p>

### Anexo 3. Grado de Consolidación Operativa del Programa

Subproceso de Planeación y Programación					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Cuentan con manual de procedimientos del área de Planeación
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los implementadores conocen el funcionamiento de los procesos indicados en el manual
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				Los procesos se realizan a través de formatos y sistemas estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Cuentan con un departamento de seguimiento y evaluación y se plantean metas las cuales evalúan mensualmente y toman medidas cuando no se están cubriendo.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				Realizan un seguimiento de la planeación que implica una retroalimentación con las áreas para adecuar lo que no es viable.
Grado de consolidación operativa	5.00				

### Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Existe un manual de procedimientos para el área de Atención ciudadana.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los colaboradores si conocen los manuales.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Aunque existen los manuales en la práctica no se llevan a cabo siempre. Los procesos no están limitados por los manuales, ya que en la práctica cuando hay sobrecarga de trabajo en algunos cargos otros puestos cubrían otras labores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			El Sistema RUPS y un Excel se usa para llevar el conteo de los apoyos entregados a los beneficiarios, pero estos no funcionan como un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No cuentan con mecanismos de mejora. Sí han mejorado algunos aspectos, pero no necesariamente se atribuyen a que cuentan con mecanismos de mejoras.
Grado de consolidación operativa	3.00				

Subproceso de Atención a beneficiarios para apoyos emergentes					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Existe un manual de procedimientos para el área de Atención ciudadana.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los colaboradores si conocen los manuales.

3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Aunque existen los manuales en la práctica no se llevan a cabo siempre. Los procesos no están limitados por los manuales, ya que en la práctica cuando hay sobrecarga de trabajo en algunos cargos otros puestos cubrían otras labores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			El Sistema RUPS y un Excel se usa para llevar el conteo de los apoyos entregados a los beneficiarios, pero estos no funcionan como un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No cuentan con mecanismos de mejora. Sí han mejorado algunos aspectos, pero no necesariamente se atribuyen a que cuentan con mecanismos de mejoras.
Grado de consolidación operativa	de	3.00			

Subproceso de Eventos Especiales						
Criterio de valoración		Puntaje				Comentarios
		Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos		0.5				Aunque si mencionan el proceso, pero el proceso no está suficientemente especificado.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1					Los colaboradores tienen conocimiento de los manuales.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5				El procedimiento se lleva a cabo conforme al manual, pero no tienen acercamiento con los DIF municipales y por ello los apoyos no son entregados a los municipios que no llevan la solicitud y recogen los apoyos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e		0.5				El Sistema RUPS y un Excel se usa para llevar el conteo de los apoyos entregados a los beneficiarios, pero estos no funcionan como un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.

indicadores de gestión					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No cuentan con mecanismos de mejora. Sí han mejorado algunos aspectos, pero no necesariamente se atribuyen a que cuentan con mecanismos de mejoras.
Grado de consolidación operativa	2.50				

Subproceso de Capacitación					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos			0		Los procesos están normados en las ROP pero éstos no reflejan adecuadamente estos procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados				0	Al no contar con documentos que normen estos procesos, los operadores no tienen conocimiento de éstos. Sin embargo, generaron las acciones necesarias para el cumplimiento de las acciones del proceso
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras			0		Para el 2019, no se contaba con procesos estandarizados para ejecutar las acciones de este programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Dentro de sus funciones tienen establecidos procesos de monitoreo y cumplimiento de sus capacitaciones
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		El área no cuenta con mecanismos para analizar sus procesos y poder realizar mejoras de manera sistemática. Los cambios que se han hecho responden a la capacidad del área para adaptar las necesidades que surgen en el área.
Grado de consolidación operativa	1.00				

Subproceso de Sensibilización

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Los procesos están normados en las ROP y en los manuales específicos del área.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los operadores informaron en las entrevistas y compartieron estos documentos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		.50			En general, los procesos son estandarizados y dan certeza de las acciones que se deben seguir para la realización del proceso. Sin embargo, en la práctica los procesos no se llevaron a cabo de una manera estandariza, dado que el Departamento tiene varios procesos a su cargo que le impiden esta implementación sistematizada.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Dentro de sus funciones tienen establecidos procesos de rendición de cuentas de las acciones de sensibilización realizadas.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		El área no cuenta con mecanismos para analizar sus procesos y poder realizar mejoras de manera sistemática. Los cambios que se han hecho responden a la capacidad del área para responder a las necesidades que surgen.
Grado de consolidación operativa	3.50				

Subproceso de Apoyar a organizaciones de la sociedad civil que implementan modelos para mejora del funcionamiento familiar					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Parte de las actividades de este proceso son la elaboración de las ROP y Convocatorias.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los operadores de este proceso informaron el conocimiento y participación en la elaboración de estos documentos.

3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				Las actividades para este proceso están lo suficientemente estandarizadas en el Manual de Operación, para su ejecución.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Dentro de sus funciones tienen establecidos procesos de monitoreo trimestral a las organizaciones.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		El área no cuenta con mecanismos para analizar sus procesos y poder realizar mejoras de manera sistemática. Los cambios que se han hecho responden a la capacidad del área para responder a las necesidades que surgen.
Grado de consolidación operativa	4.00				

Subproceso de Vinculación interinstitucional para el fortalecimiento familiar					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos	1				Existen manuales de operación que norman el proceso de vinculación para las diferentes maneras de vinculación. Cabe destacar que para el caso de la Red de Fortalecimiento Familiar es necesario generar un manual y mecanismos para su formalización
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Los operadores informaron en las entrevistas y compartieron estos documentos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		.50			En general, los procesos son estandarizados y dan certeza de las acciones que se deben seguir para la realización del proceso. Sin embargo, en la práctica los procesos no se llevaron a cabo de una manera estandarizada, dado que el Departamento tiene varios procesos a su cargo que le impiden esta implementación sistematizada.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			0		Aunque documentan las actividades que tiene la Red, durante 2019 no se desarrolló aún un sistema de indicadores.



5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		Durante 2019, no desarrollaron mecanismos de mejora, aunque para 2020 comenzaron a generar un proceso de institucionalización de la Red.
Grado de consolidación operativa	2.50				

Subproceso de Participación Social (Voluntariado)					
Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos			0		No existen documentos formales que normen el proceso de voluntariado. Fue hasta octubre del 2019 que se generó un manual, cuando se llevó a cabo el rediseño del área.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados			0		El personal entrevistado afirmó no tener conocimiento de que exista un manual de procesos o de funciones.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras				0	No existen documentos formales que normen el proceso de voluntariado. Fue hasta octubre del 2019 con el rediseño del área que se rediseñaron los procesos, por lo que durante la implementación de ese año no estaban aún estandarizados formalmente.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Existen metas establecidas para la recaudación de apoyos y voluntarios. Además, el mecanismo de informe mensual, sirve como sistema de monitoreo
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		Este proceso no cuenta con mecanismos formales que permitan analizar e implementar mejoras.
Grado de consolidación operativa	1.00				

Subproceso de Generando Comunidad con Subsidiariedad

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos		.50			Existe manuales operativos para llevar cabo el proyecto AMAS. Sin embargo, no existen referencias puntuales a las otras acciones comunitarias que se llevan a cabo en este proceso.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Sí, los procesos documentados son de conocimiento de todos los operadores del proceso
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				Tanto la implementación del proyecto AMAS como las acciones comunitarias, se realizan de manera estandariza por parte de implementadores y replicadores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Existe un sistema de monitoreo y seguimiento a replicadores del proyecto AMAS y carpetas de evidencias de las acciones comunitarias.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		Este proceso no cuenta con mecanismos formales que permitan analizar e implementar mejoras.
Grado de consolidación operativa	3.50				

#### Anexo 4. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa.

##### a. Componentes a cargo de la Coordinación de Atención Ciudadana

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
1. Planeación estratégica, programación y presupuestación	1	El proceso de Planeación estratégica corre a cargo del Departamento de Planeación y Evaluación, el cual se realiza la planeación anual y ajustes a los programas, así como la creación de nuevos proyectos con base en la MIR 2019 del Pp, así como en las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Asistencia Social publicado en el DOF el 30 de enero del 2019. En dicho documento normativo se establece la revisión de la aplicación del recurso en informes trimestrales mismos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		que deberán ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación.
2. Difusión del programa	3	No existe una estrategia intencionada para la difusión del programa. Existe difusión y captación por medio de la referenciación de la Alerta Ciudadana, por otros medios como las redes sociales y la información que se brinda a partir de las páginas de atención al público de la propia Dependencia. En la entrevista realizada en la evaluación, los encargados del programa mencionaron que, si existiera una estrategia de difusión, el limitado presupuesto que tienen, no alcanzaría de cualquier manera para cubrir las demandas recibidas.
3. Solicitud de apoyos	4	En el caso de los Apoyos a la Ciudadanía, la solicitud de apoyos se da a través del subproceso de Captación de Beneficiarios que acuden a la ventanilla única. En algunos casos, la solicitud de apoyo fue referida a través de Alerta Ciudadana, de otras organizaciones gubernamentales o de los eventos especiales organizados por el mismo DIF estatal o por redes sociales. El análisis comprobó que la selección de beneficiarios se da con base en los requisitos establecidos en las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Asistencia Social publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, en su apartado 3.3.
4. Selección de beneficiarios	5	La selección de beneficiarios se da a través de la Coordinación de Trabajo Social. Se realiza un estudio socioeconómico y se valora si se le otorga el apoyo al beneficiario considerando los criterios de selección de beneficiarios establecidos en el Manual de Operación y en los formatos del estudio socioeconómico (Anexo 1 de las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Asistencia Social publicado en el DOF el 30 de enero del 2019 y del Manual de Procedimientos para la Atención Ciudadana). Una vez seleccionados los beneficiarios se integran en el Sistema de Registro Único de los Programas Sociales (RUPS), un Padrón único de beneficiarios como se describe en el Manual de Procedimientos de Seguimiento y Evaluación. En el caso de los eventos especiales, la selección de municipios a visitar, se da a través de la planeación de la Coordinación Ejecutiva procurando cada año visitar municipios que no se hayan visitado en los años anteriores. En general, los colaboradores mencionan que no existen criterios para priorizar apoyos cuando existe una deficiencia presupuestaria.
5. Producción de bienes y servicios	2	La adquisición de los apoyos que se entregan a los beneficiarios es posible gracias a la licitación y compra de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		los apoyos, que recae en el área de Trabajo Social, de manera previa al proceso de selección de los beneficiarios.
6. Distribución y/o Entregas de ayudas y/o Subsidios	6	Una vez adquiridos los bienes, se resguardan en el almacén y que son entregados a los beneficiarios a cambio del vale que se les dio en Trabajo Social. Dicho vale también puede ser cambiado por bienes con distribuidores autorizados: los beneficiarios adquieren el apoyo cambiando el vale con los proveedores y éstos, a su vez, cambian por dinero los vales cada semana. En el caso de los apoyos de eventos especiales, la compra de los materiales se realiza desde inicio del año
7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios	7	No existe un seguimiento del uso que se le da a los apoyos de los beneficiarios, por lo que no se puede garantizar la satisfacción de los beneficiarios; el seguimiento se limita a verificar que se entregaron los apoyos.
8. Seguimiento y monitoreo de desempeño	8	Se cuenta con un sistema que contabiliza los apoyos entregados y con ello se monitorea el cumplimiento de metas. Además, existe un momento en el que se manda al Departamento de Planeación y Evaluación el seguimiento de manera mensual para recibir retroalimentaciones antes de la rendición de cuentas. Así mismo se cuentan con los reportes trimestrales alineados a las metas del Pp que deben ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación, además se utiliza el Sistema de Información DIF (SIDIF) para capturar los indicadores de operación y cumplimiento de metas. Cabe aclarar, que los indicadores y metas establecidas en el MIR 2019 del Pp son claros y medibles para valorar el desempeño.
9. Evaluación de resultados	9	La evaluación de resultados se basa en el conteo de los apoyos entregados, pero no da cuenta del desempeño de la gestión del programa o de si los apoyos son utilizados y si cubren las necesidades.
10. Rendición de cuentas	10	En el proceso de Planeación es donde se reciben y revisan los reportes y registros que se envían mensualmente para el cumplimiento de metas. Así mismo, en concordancia con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, en su el capítulo 1, artículo 20, fracción XXIX, se hacen públicos el seguimiento de metas y ejercicios presupuestales del programa a través de la página del DIF del estado de Chihuahua. ( <a href="http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019">http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019</a> )
Procesos sin fase		El subproceso de Eventos Especiales se puede dar en diferentes momentos del año sin tener una fase establecida. Comienza con el envío de la solicitud (lista de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		bienes que desea entregar) sugeridos por Coordinación Ejecutiva, la cual implica un proceso de adquisición de bienes (cotización y compra) y culmina con el resguardo de los apoyos en el almacén. Cuando llegan las fechas en que se entregaran (fechas especiales) la Coordinación Ejecutiva del DIF informa en dónde se entregará. El personal del almacén entrega los apoyos a los representantes de municipios que vienen por los apoyos.

b. Componentes a cargo de la Dirección de Fortalecimiento Familiar

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
1. Planeación estratégica, programación y presupuestación	1	La planeación estratégica, programación y presupuestación del programa Fortalecimiento Familiar se da través del proceso de Planeación por parte de las acciones de la Coordinación de Planeación y Evaluación, con base en la MIR 2019 del Pp, así como en las Reglas de Operación del Programa Presupuestario de Fortalecimiento Familiar publicado en el DOF el 30 de enero del 2019. En dicho documento normativo se establece la revisión de la aplicación del recurso en informes trimestrales mismos que deberán ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación.
	2	Existe, a su vez, un proceso de planeación y programación de temas prioritarios a trabajar por parte del Departamento de Investigación, Desarrollo y Capacitación desprendido de un Diagnóstico Situacional del Estado que se hace al inicio de cada año.
2. Difusión del programa	3	Las acciones de difusión se llevan a cabo mediante el catálogo de servicios y las capacitaciones que se realizan en las temáticas priorizadas. Además, existen otros momentos dentro de la gestión del programa como lo es la convocatoria para el proceso de Apoyo a OSCs. De manera paralela a esta convocatoria, se promueve la adscripción al programa AMAS (replicadores) e invitaciones a participar en la Red de Fortalecimiento Familiar.
3. Solicitud de apoyos	4	Para llevar a cabo las acciones de capacitación, se reciben solicitudes de capacitaciones, por parte de los municipios. En análisis comprobó que la selección de beneficiarios se da con base en los requisitos establecidos en las Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		<p>Fortalecimiento Familiar publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, en su apartado 3.3.</p> <p>Por su parte, dentro de los procesos correspondientes a Apoyos a OSCs, se llevan a cabo acciones particulares de solicitud de apoyo, en respuesta a la convocatoria. Así mismo, en el proceso de “Generando Comunidad con Subsidiariedad”, se reciben solicitudes para la participación del Centro de Fortalecimiento Familiar en acciones comunitarias en vinculación con Área de Planeación y Atención Ciudadana.</p>
4. Selección de beneficiarios	5	<p>El análisis y comprobación del proceso reveló que el proceso de selección de beneficiarios se hace con base en los requisitos expuestos en el documento normativo Reglas de Operación Del Programa Presupuestario de Fortalecimiento Familiar publicado en el DOF el 30 de enero del 2019, en su apartado 3.4. Es así como en el proceso de Capacitación, se generan agendas de capacitación y visita a los municipios que solicitaron capacitación, así como aquellos que se consideraron en el diagnóstico situacional del Estado. Con respecto a los procesos de Apoyo a OSCs, existen acciones específicas de selección de OSCs para la predictaminación y la dictaminación de apoyos vía proyectos, mismos que se describen tanto en las Reglas de Operación publicadas en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua en fecha 6 de abril 2019, como en la Convocatoria Pública número DIF/OSC/01/2019.</p> <p>Una vez seleccionados los beneficiarios se integran en el Sistema de Registro Único de los Programas Sociales (RUPS), un Padrón único de beneficiarios como se describe en el Manual de Procedimientos de Seguimiento y Evaluación</p>
5. Producción de bienes y servicios	6	<p>Las acciones para la producción de contenidos de las capacitaciones y del diseño de los materiales lúdico-formativos toman lugar durante el proceso de Capacitación y Sensibilización. Así mismo, se llevan a cabo servicios de vinculación de actores clave para la articulación local desde el proceso de Vinculación Interinstitucional para el fortalecimiento familiar. Estas acciones permiten generar las condiciones tanto institucionales como comunitarias para propiciar el fortalecimiento familiar.</p>
6. Distribución y/o Entregas de ayudas y/o Subsidios	7	<p>Las acciones de distribución tanto de capacitaciones como de materiales lúdico-formativos tienen lugar en todas las acciones sustantivas de implementación de cada uno de</p>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		los siguientes procesos: Capacitación (en la implementación de capacitaciones a replicadores y las capacitaciones en cascada); Sensibilización (entrega de materiales lúdico-formativos, capacitación en su uso y en la réplica en cascada de estas actividades); Apoyo a OSCs (en la entrega cada ministración); Vinculación Interinstitucional (con el cumplimiento de las acciones de colaboración y compromisos articulados entre actores a favor de desarrollo familiar) y en el de Generando Comunidad (en la entrega de material lúdico-formativo y de capacitación que tiene lugar en los eventos de acción comunitaria).
7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios	8	No existe un proceso de seguimiento de la satisfacción de los beneficiarios, aunque en las entrevistas se mencionó la realización de algunas encuestas de salida del área de Capacitación.
8. Seguimiento y monitoreo de desempeño	9	Para cada uno de los procesos a cargo del Centro de Fortalecimiento Familiar se ha previsto un procedimiento donde se manda al Departamento de Planeación y Evaluación el seguimiento de manera mensual para recibir retroalimentaciones, antes de la rendición de cuentas. Así mismo se cuentan con los reportes trimestrales alineados a las metas del Pp que deben ser remitidos a la Coordinación de Evaluación y Planeación, además se utiliza el Sistema de Información DIF (SIDIF) para capturar los indicadores de operación y cumplimiento de metas. Cabe aclarar, que los indicadores y metas establecidas en el MIR 2019 del Pp son claros y medibles para valorar el desempeño.
9. Evaluación de resultados	10	No existen acciones de evaluación de resultados de los procesos a cargo del Centro de Fortalecimiento Familiar, en general. Cabe resaltar, que existen procesos particulares que han sido sometidos a un amplio ejercicio de levantamiento de información, como es el programa AMAS, el cual, en colaboración con la Secretaría de Educación y Deporte, fue sometido a la realización de encuestas a las niñas, niños y docentes beneficiarios del programa <sup>2</sup> . Sin embargo, este ejercicio aislado no permite consolidarse como un procedimiento formal, periódico y sistematizado de evaluación de resultados que permita el análisis para tomar decisiones con respecto al programa.

<sup>2</sup> Secretaría de Educación y Deporte, Proyecto DIF-46, 2018-2019.

<http://educacion.chihuahua.gob.mx/investigacion/content/proyecto-dif-46>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
10. Rendición de cuentas	11	En el proceso de Planeación es donde se reciben y revisan los reportes y registros que se envían mensualmente para el cumplimiento de metas. Así mismo, en concordancia con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, en su el capítulo 1, artículo 20, fracción XXIX, se hacen públicos el seguimiento de metas y ejercicios presupuestales del programa a través de la página del DIF del estado de Chihuahua. ( <a href="http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019">http://difchihuahua.gob.mx/presupuestos/2019</a> )
Procesos sin fase		El proceso correspondiente a Participación Social (Voluntariado) no corresponde a ninguna fase del Modelo General de Procesos. Son acciones que no llegan a coordinarse de manera sistemática con acciones de los demás procesos.

#### Anexo 5. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa presupuestario

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Ley de Asistencia Social	En su capítulo VII BIS del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, en lo referente al artículo 47 Bis se menciona que el Centro Estatal de Fortalecimiento, tiene como objeto lo mencionado en el Artículo 16. De este se resalta el objetivo VII: Facilitar el acceso de las personas a los servicios de salud para la asistencia social.	El objetivo mencionado, no corresponde a los alcances de acción actuales del Centro Estatal de Fortalecimiento, debido a que este objetivo induce a una acción directa con la población, mientras el CEFOFA realiza acciones a nivel interinstitucional y no directamente con la población	Se recomienda eliminar o generar ajustes en los que se especifique: Favorecer los procesos interinstitucionales para facilitar el acceso de las personas a servicios de salud para la asistencia social.  O bien, especificar dentro de la Ley de Asistencia Social los numerales específicos que le correspondan dentro de los	Elimina las ambigüedades sobre el nivel de acción que tiene el CEFOFA, mismo que es de aproximaciones y acciones interinstitucionales, no de atención directa con la población, sino de favorecer y fortalecer los procesos de otras instituciones que trabajan con la población	No se observan restricciones prácticas para esta sugerencia



Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
			artículos 16 y 25 de esta Ley.		
Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2017-2021	<p>En PEDCH se identifican a los NNyA como parte de los Sujetos Prioritarios para el Estado, en la presente administración. Las dependencias asignadas para cumplir los objetivos dirigidos a esta población, en dicho Plan, son el DIF Familiar y SIPINNA.</p> <p>En el marco del PP que le compete a la presente evaluación, los objetivos alineados a este son:</p> <p>Objetivo 1, punto 1.1. Favorecer el desarrollo de capacidades y ejercicio de derechos mediante la subsidiariedad con las personas vulneradas, en su primer punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar esquemas de</li> </ul>	<p>De parte del Departamento de Atención Ciudadana, no se han instaurado mecanismos formales de coordinación para garantizar esquemas de coordinación interinstitucional que den respuestas subsidiarias y colaborativa entre instituciones a las personas vulneradas que buscan apoyos.</p> <p>Esto ha generado la aplicación de recurso de manera poco articulada entre dependencias, con riesgo a la duplicidad y poco estratégica.</p>	Se recomienda solicitar a las autoridades competentes, el establecimiento formal de los mecanismos de coordinación interinstitucional para el Departamento de Atención Ciudadana.	Si se favorece las entregas de apoyos subsidiarios por medio de una estrategia interinstitucional, se prevé la optimización de recursos por parte de las dependencias involucradas, además del incremento de la eficacia de la acción.	Se requiere revisar la viabilidad en el establecimiento de dichos mecanismos de coordinación interinstitucionales.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	coordinación interinstitucional para otorgar apoyos y subsidios a las personas en vulnerabilidad.				
Estatuto Orgánico del DIF Estatal	En su título Décimo de la Coordinación Ejecutiva y de Atención Ciudadana, en su Capítulo Único correspondiente a sus atribuciones, el numeral II. Promover la participación corresponsable de los Sistemas para el Desarrollo Integral de la Familia municipales.	No se especifica la aplicación de mecanismos de vinculación interinstitucional e intermunicipal, los cuales garanticen la cobertura y acceso de las personas en vulnerabilidad de los municipios a los servicios que otorga el departamento en cuestión.	Se recomienda solicitar a las autoridades competentes, el establecimiento formal de los mecanismos de coordinación interinstitucional para el Departamento de Atención Ciudadana	Garantizar la cobertura estatal de los servicios de Atención Ciudadana	Se requiere revisar la viabilidad en el establecimiento de dichos mecanismos de coordinación y redireccionar presupuesto para generar enlaces municipales o los mecanismos de enlace.
Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar	Si bien no se omite el apartado sobre posibles sanciones a organizaciones de sociedad civil que presenten incumplimientos o que no puedan demostrar el ejercicio y aplicación de recursos, éste no se reitera en la Convocatoria Pública que se desprende de dicha normatividad.	No se corresponsabiliza a las organizaciones sobre posible mal desempeño o desvío de recursos públicos	Incorporar apartado sobre posible monitoreo (aleatorio o programático) y sanciones en la Convocatoria, haciendo referencia al apartado correspondiente de las Reglas de Operación.	Reforzar el condicionamiento a las OSCs y desarrollar un mecanismo de rendición de cuentas adicional a la Red.	Recursos humanos limitados para dar seguimiento y para establecer y aplicar sanciones

## Anexo 6. Difusión de los Resultados de la Evaluación

1. Descripción de la Evaluación						
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos con Enfoque Social						
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 09/07/2020						
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 31/10/2020						
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:						
Nombre: Ana Cristina López Escalera Lara			Unidad administrativa: Departamento de Seguimiento y Evaluación, Jefa de Departamento de Seguimiento y Evaluación			
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa de Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro del objetivo y metas del Programa, así como el cumplimiento normativo que dicho programa tiene. Como resultado de la evaluación, se podrán 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:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;</li> <li>b. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;</li> <li>c. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa;</li> <li>d. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;</li> <li>e. 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>f. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ul>						
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:						
Cuestionarios	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevistas	<input checked="" type="checkbox"/>	For mat os	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (especifique) Entrevistas grupales
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:						
El enfoque de evaluación es primordialmente cualitativo a través de análisis de gabinete, complementando con entrevistas a profundidad, a distancia, con el personal responsable de la implementación del Programa en 2019 y con personal que pueda ampliar los procesos como personal						

actual a cargo de procesos, así como actores externos a las dependencias responsables, que han sido parte del proceso y/o receptores de los servicios derivados del Programa en cuestión.

Así mismo, con el fin de seguir ampliando el análisis y la eficacia de las acciones llevadas a cabo en apoyo a la sociedad civil organizada, se llevó a cabo un levantamiento de corte cuantitativo en el que se aplicó un cuestionario a una muestra de 43 Organizaciones de la Sociedad Civil miembros de la Red de Fortalecimiento Familiar.

## 2. Principales hallazgos de la evaluación

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

El subproceso para fortalecer en lo que respecta a los atributos, es el de atención a beneficiarios para apoyos emergentes debido a que a pesar de ser un subproceso eficaz y de oportuna respuesta a beneficiarios, no es posible conocer la suficiencia del apoyo otorgado, además de que no se garantiza el acceso del servicio a todo el estado o a todos los municipios. Además, carece de mecanismos que permitan generar acciones de subsidiariedad estratégica con base en una gestión interinstitucional, logrando focalizar la entrega de apoyo. Así mismo, otro subproceso con prioridad para el fortalecimiento en este marco de análisis, es el de Participación Social (voluntariado), debido a su suspensión en el año 2019 por lo que no pudo ser aprovechado de manera significativa e incorporada al resto de los procesos. Esta estrategia se lleva a cabo de manera desarticulada con el resto de los procesos dentro del CEFOFA. No obstante, el resto de los subprocesos a cargo del CEFOFA se observan con una alta pertinencia en el contexto en el que trabajan, no sólo por programar sus procesos basados en su diagnóstico situacional, sino porque existe una fuerte articulación entre las áreas a cargo de los procesos e importantes acciones de vinculación con actores externos lo que genera alta eficacia en los procesos.

### 2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:

#### 2.2.1 Fortalezas:

Existe una disposición y vocación de ayuda por parte del equipo de Atención Ciudadana.

Existe voluntad política de los integrantes de la Red, lo que facilita el cumplimiento de metas y objetivos de otros procesos.

El diagnóstico situacional que se realiza por parte del CEFOFA permite diseñar acciones de focalización y de alta pertinencia, respondiendo a las necesidades específicas del contexto y localidades particulares.

Además, las acciones de vinculación interinstitucional resultan claves para posibilitar estrategias e intervenciones que empujan el cumplimiento de metas y objetivos de todos sus procesos. Además, que resulta de una estrategia clave para potenciar recursos tanto financieros como humanos.

#### 2.2.2 Oportunidades:

Por parte de Atención Ciudadana, ha logrado hacer algunas gestiones interinstitucionales para fomentar acciones de subsidiariedad fundamentadas en las necesidades, por lo que es posible potenciar estas acciones en el departamento.

A través de un análisis de los principales apoyos solicitados se podrían encontrar nichos de oportunidad para establecer estrategias de subsidiariedad en Atención Ciudadana, mediante una gestión interinstitucional

Gracias a la pluralidad con la que se ha conformado la Red y las voluntades que se han generado, la Red cuenta con potencial de posicionamiento, para lograr procesos colectivos para la incidencia en política pública.

#### 2.2.3 Debilidades:

No se cuenta con un ejercicio de sistematización y análisis del programa, el tiempo ha permitido tener un registro puntual de avances y logros de metas (monitoreo), hace falta, por parte de las áreas responsables de la realización de los componentes del Pp, completar el ejercicio con un análisis de lo logrado (resultados)

No existe una cobertura estatal por parte del servicio de atención ciudadana: falta de mecanismos de vinculación directa con municipios.

No se realizan análisis de necesidades profundos a beneficiarios que acceden a ventanilla única: necesidad de cuerpo especializado para visitas domiciliarias (Trabajadores Sociales)

Durante el 2019, Fortalecimiento Familiar contaba con personal reducido, lo que se tradujo en una sobrecarga de funciones. Sin embargo, conforme se fueron consolidando los procesos de vinculación, estos fueron clave para lograr el cumplimiento de los procesos y objetivos.

#### 2.2.4 Amenazas:

Las acciones actuales de Atención Ciudadana no se están dando en un enfoque de subsidiariedad profesionalizada, fundamentada, planeada y priorizada ni en donde se priorice la gestión interinstitucional para la generación de apoyos.

Falta de articulación estratégica entre departamentos del DIF, posible duplicación de beneficiarios.

Actualmente la Red de Fortalecimiento Familiar carece de instrumentos que garanticen su formalización, de tal manera que pueda trascender y mantenerse en autonomía para la consecución de los acuerdos en conjunto que se están generando. Esto implica revisar sus necesidades y oportunidades para la generación de recursos propios o externos. En entrevista, se mencionó que se está trabajando con la agencia de desarrollo internacional de Estados Unidos (USAID) estrategias o mecanismos para la formalización, convendrá generar un análisis e informe de esto para su socialización al departamento y al área de planeación para consensuar su viabilidad.

Así mismo, la gestión de la Red se está dando bajo acciones inerciales y de las acciones voluntarias de sus miembros, sin contar con una metodología de gestión profesionalizada y con base en estándares y protocolos de actuación que regulen las interacciones entre actores, su complementariedad y los compromisos generados.

### 3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El programa de Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía combinaba, hasta finales del 2019, acciones impulsadas desde el Departamento de Atención Ciudadana como desde el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, compartiendo un mismo programa presupuestal y marco de gestión, al estar integrados. Para efectos de su mejora continua, el programa fue desestructurado y robustecido, en su diseño, para que pudiera funcionar de manera más estratégica e impactante, separando el trabajo de atención a la ciudadanía del trabajo de fortalecimiento familiar. Sin duda, es en conjunto un programa sobresaliente en términos de programación y capacidad de respuesta, en tanto que las acciones llevadas a cabo por cada uno de los Departamento cuentan con gran potencial para generar y llevar a cabo

acciones de articulación y vinculación de carácter interinstitucional e intersectorial. Sin embargo, existen precondiciones en las que se pueden trabajar para lograr formalizar y organizar estas últimas funciones. Para ello, se hace necesario el reordenamiento de procesos propuesto en la evaluación, y se sugiere seguir las recomendaciones ofrecidas.

### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

Reorganizar los tiempos establecidos para los ejercicios de evaluación a modo de corregir o reducir el desfase de resultados que pueden ser utilizados de manera más oportuna en las planeaciones de los siguientes años de implementación.

Diseñar y construir mecanismos de articulación y enlace con los municipios a modo de garantizar el alcance, acceso y cobertura estatal del servicio de Atención Ciudadana.

Considerar operativamente y presupuestalmente el rediseño del proceso a modo de incrementar la eficacia de la entrega de apoyos y con esto la optimización del recurso, tomando en cuenta las siguientes oportunidades:

Conceptualizar e identificar los derechos sociales violentados por la vulnerabilidad que requieren ser atendidos de manera estratégica por la institución y diseñar una estrategia robusta para dar respuesta a las necesidades de manera digna y oportuna, pero evitando la generación de sobredependencia.

Mejorar la valoración y análisis de los casos para la entrega de apoyos (estudios socioeconómicos): incrementar el cuerpo de trabajadores sociales a modo de garantizar las visitas domiciliarias como parte clave para el análisis de las solicitudes de apoyo. Este puede darse a través del traslado del personal desde las oficinas del Departamento de Atención Ciudadana o a través de un cuerpo de trabajadores sociales municipales instaurado como el mecanismo de enlace entre los municipios y la ventanilla única.

Formalizar una estrategia de vinculación interinstitucional: formalizar los canales de articulación y negociación interinstitucional para rediseñar la estrategia de subsidiariedad de Atención Ciudadana para darle mayor énfasis y peso al rol de la gestión interinstitucional para una subsidiariedad estratégica y coordinada. Un subcomponente o actividad orientado a la articulación interinstitucional tiene el potencial de facilitar las acciones de seguimiento de la entrega de los apoyos.

Mejorar la gestión de información del Departamento a modo de contar con información útil para el análisis descriptivo de los apoyos más solicitados y necesidades prioritarias de la población o el principal destino de los recursos y de esta manera generar programas estratégicos alineados a estas tendencias. Se sugiere unificar el registro de información y tener en un archivo condensado la información del tipo de apoyos entregados relacionados con el costo de estos.

Incorporar mecanismos de seguimiento de la entrega de apoyos, como se introduce en el inciso ii. Esto permitirá conocer la eficacia del apoyo además de contar con mecanismos para garantizar el buen uso del recurso que se otorga a la ciudadanía.

Definir mecanismos de articulación, contacto o enlace con los municipios para la entrega de apoyos en fechas especiales, a modo de garantizar la cobertura y acceso de estos apoyos a los que tienen planeados para cada municipio. El establecimiento de enlaces, que se menciona en los puntos anteriores, podría facilitar que los municipios conozcan y accedan a estos servicios y recursos.

Añadir al proceso de seguimiento y revisión de acciones, ejercicios de análisis y comprobación del alcance territorial o establecer mecanismos o instrumentos de evaluación de los efectos de los servicios que ofrecen a fin de reconocer la eficacia, principalmente de las estrategias de capacitación, sensibilización, apoyo a OSCs y vinculación interinstitucional.

Desarrollar reportes/informes sobre el alcance territorial y municipal que se obtuvo, así como de los principales resultados que se observan vis a vis al diagnóstico situacional podrían ayudar a instrumentar avances claros que el Centro está generando en relación a los diagnósticos y análisis del problema que realizan.

Reforzar los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas que hacen las OSCs al área, en el proceso de Apoyo a OSCs a través de las Convocatorias del DIF. Esto se traduce en:

Mejorar el nivel de precisión sobre los ejercicios e instrumentos para rendición de cuentas del presupuesto ejercido en los proyectos apoyados, por parte de las OSCs.

Incorporar mecanismos o estrategias de seguimiento más puntuales con el fin de permitir un monitoreo oportuno sobre los avances de los proyectos apoyados.

Incluir mecanismos de incentivos y/o de sanción que sean vean aplicados en el documento de la convocatoria en curso o subsiguientes, acorde al desempeño y cumplimiento que las OSCs presenten a lo largo del proyecto, con el fin de reiterar los mecanismos de sanción que se establecen en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de Lucro que Implementen Modelos de Atención Dirigidos a Fortalecer el Funcionamiento Familiar

Incorporar instrumentos o herramientas para la realización de análisis cualitativos que dé cuenta de las transformaciones que se está teniendo en el apoyo y capacitación de las OSCs, así como en la población beneficiaria por estas.

Generar estrategias para mejorar, facilitar y eficientar el proceso para la adquisición de compras, entre las cuáles pueden existir contar con un enlace por Departamento que sea encargado/a de hacer las solicitudes a fin de generar un expertise en el proceso; establecer un procedimiento interno sobre el proceso y socializarlo; entre otros.

Consolidar, formalizar y reforzar las vinculaciones interinstitucionales que se han venido realizando a modo de aprovechar estos procesos para cumplir objetivos, lograr el alcance territorial y la optimización de recursos. En este mismo sentido, aprovechar el potencial que tiene el proceso de captación de voluntarios para ampliar tanto sus recursos humanos. Así mismo, el aprovechamiento estratégico y focalizado de la plataforma KARI, de reciente implementación, son activos y recursos potenciadores claves para el CEFOFA.

Construir mecanismos e instrumentos de la Red de Fortalecimiento Familiar que permitan la formalización de la Red para que esta pueda perdurar en el tiempo, generar acciones de autogestión y de autonomía.

Facilitar procesos de la red que promuevan las vinculaciones intersectoriales y que estas se den el marco de la corresponsabilidad, de participación y liderazgo igualitario. Principalmente generar articulaciones, con empresas y academia, dado que fueron los actores que se mencionaron con menos articulación entre OSCs y los actores antes mencionados.

Formalizar los mecanismos de seguimiento y compromisos que se dan al interior de la Red. Que si bien, en la consulta con las organizaciones se percibe que la mayoría de los compromisos se cumplen a voluntad, también se mencionó en esta misma encuesta y en entrevistas a profundidad que es necesario generar acciones concretas y formalizar los acuerdos y formalizar el seguimiento de los entregables sobre todo de los proyectos que se generar en conjunto con otros actores.

Generar acciones para la profesionalización que el trabajo en Red requiere, durante las entrevistas a participantes de la Red y la consulta a las OSCs se observó la necesidad de fortalecer la representatividad

de los actores, formalizar este enlace para que no pueda ser cambiado, así mismo capacitarse en metodologías de trabajo en Red que permitan un trabajo cohesionado.

Coordinar las acciones de la Red mencionadas, alineando el establecimiento de indicadores como instrumento para ello. Si bien los indicadores se consideran los principios medios para la gestión orientada a resultados o efectos, para este caso, predeterminar indicadores puede ser contraproducente y puede desincentivar la experimentación y la generación de experiencias diversas, pues si se pretende estandarizar y replicar modelos, se puede estar asumiendo que esta problemática se presenta de manera homogénea en la población, que puede ser equivocado. Se sugiere que, en vez de esto, se abra un mecanismo de desarrollo participativo donde haya una discusión permanente sobre los contextos y los modelos de intervención, y que se adopte una perspectiva sistémica para trabajar con las OSCs. De esta forma, si bien se sugiere establecer indicadores mínimos para orientar el tipo de gestión, se recomienda dar cabida a la identificación de variables y categorías, utilizar un enfoque interseccional y amplio, que permita comprender el fenómeno y evite simplificarlo, y reconozca la flexibilidad y desempeño situacional y emergente que deben tener las OSCs en estas circunstancias. Para ello, una investigación de impacto, puede facilitar el desarrollo de este mecanismo, e identificar sus implicaciones en materia de gestión y del trabajo colectivo.

Valorar la posibilidad de incorporar estrategias de voluntariado en eventos comunitarios y/o aprovechar la estructura y modelo de captación que se tiene de voluntarios para ser de utilidad como recurso humano p.e. para acciones de Apoyo a OSCs en las convocatorias o en actividades específicas para el programa de generación de comunidad para la subsidiariedad.

Considerar las acciones y gestiones necesarias en la que se le permita al Departamento, participar del proceso de planeación y selección de las localidades y municipios prioritarios para la realización de eventos especiales y de acciones comunitarias, a modo de que estas puedan reforzar y complementar acciones en los territorios que se planifican desde el diagnóstico situacional.

#### 4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora

4.1 Nombre del (la) coordinador(a) de la evaluación:

Carolina del Rosario Ruesga Fernández

4.2 Cargo:

Directora General, Fundadora

4.3 Institución a la que pertenece:

Valor Social para el Desarrollo Consultores, S.C.

4.4 Principales colaboradores:

Porte Petit Morales Elisa, Llamas Jiménez Tatiana, Cardoso Arellano Adriana

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

Carolina.ruesga@vsdconsultores.com.mx

4.6 Teléfono (con clave lada):

(55) 59 19 63 69

#### 5. Identificación de (los) Programa(s)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s)

Programa Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía 2019

5.2 Siglas:

1S04119

5.3 Ente público coordinador del Programa:

Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua



5.4 Poder público al que pertenece el Programa: Poder Ejecutivo: <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo: <input type="checkbox"/> Poder Judicial: <input type="checkbox"/> Ente Autónomo: <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Federal: <input type="checkbox"/> Estatal: <input checked="" type="checkbox"/> Local: <input type="checkbox"/>	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del Programa: María Eloisa Solis Terrazas de Dirección de Fortalecimiento Familiar y Ana Cecilia Cuiltly Siller de Coordinación de Atención Ciudadana	
5.6.1 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del Programa: Dirección de Fortalecimiento Familiar y Coordinación de Atención Ciudadana	
5.6.2 Nombre del (los) titular(es) a cargo de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del Programa: (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada)	
Nombre: María Eloisa Solis Terrazas Dirección de Fortalecimiento Familiar (614) 2144000 ext 22415 marielosolidif@gmail Ana Cecilia Cuiltly Siller Coordinación de Atención Ciudadana (614) 2144000 ext 22403 ceciliacuiltlydif@gmail.com	Unidad administrativa: Dirección de Fortalecimiento Familiar  Coordinación de Atención Ciudadana
<b>6. Tipo 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 <input type="checkbox"/>
6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/>	6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/>
6.1.5 Otro (señalar) <input type="checkbox"/>	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua	
6.3 Costo total de la evaluación: \$156,600 con iva incluido	
6.4 Fuente de financiamiento: Recurso 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://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/infev2020.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/infev2020.html</a>	
7.2 Difusión en internet del presente formato: <a href="http://difchihuahua.gob.mx/">http://difchihuahua.gob.mx/</a> <a href="http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_quince20.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_quince20.html</a>	

## Introducción

Derivado del ejercicio de la Evaluación de Procesos con Enfoque Social del Pp Fortalecimiento Familiar y Atención a la Ciudadanía (S04119) del año presupuestal 2019, de manera extraordinaria a lo estipulado en los Términos de Referencia, la ITE en consenso con el Departamento de Planeación, tuvieron a bien acordar ampliar y profundizar la evaluación en lo referente a las acciones de vinculación y apoyos a la OSCs que se llevan a cabo en el componente C02 de dicho programa.

Las acciones de vinculación y articulación dentro de las acciones realizadas por el CEFOFA se consideran uno de los elementos claves y por demás estratégicos para el área, debido a que estas vinculaciones se han convertido en el vehículo para el cumplimiento de objetivos de los demás procesos del área, además ha significado la optimización de recursos humanos, ayuda a garantizar el alcance territorial que el programa demanda, entre otros.

Además, durante el análisis, se observó que este espacio de articulación está generando efectos positivos no esperados o planeados por parte de los actores que se involucran en la Red de Fortalecimiento Familiar, en especial para las Organizaciones de la Sociedad Civil que la integran, de tal manera que resalta como un espacio de gran valor para el tercer sector, no sólo de construcción de capacidades sino un espacio que potencia sus posibilidades de operación y de conexión con actores clave para sus propios modelos de intervención.

Es así que se realizó una consulta al universo de organizaciones de la sociedad civil que han formado parte de los procesos de articulación en Red impulsados por el Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar (estimado en aproximadamente 100 organizaciones), de la cual participaron 43. La consulta se realizó bajo un enfoque preponderantemente cuantitativo, a través de una encuesta cerrada, contestada en línea por las OSC a través de la plataforma de elaboración de formatos Google Forms.

## Limitaciones metodológicas del ejercicio

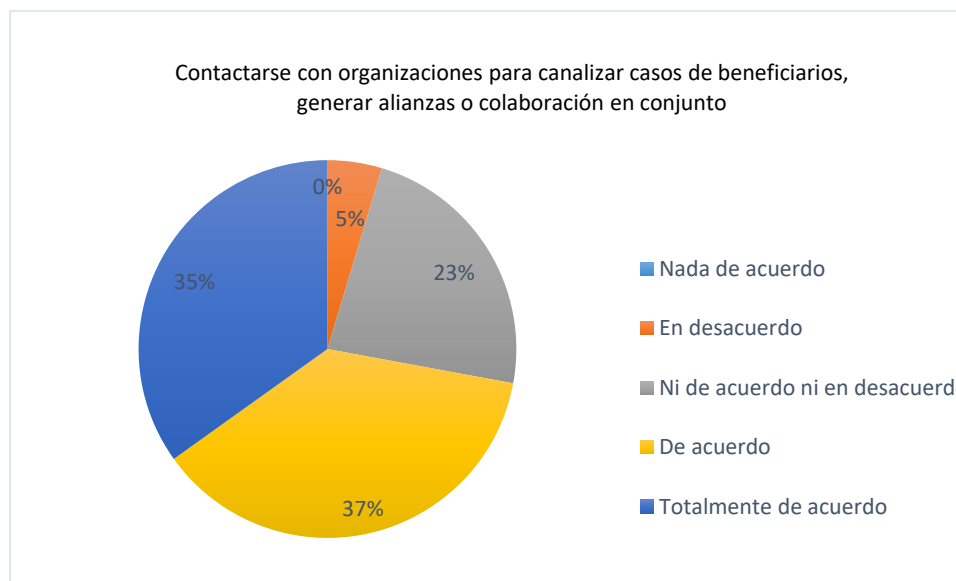
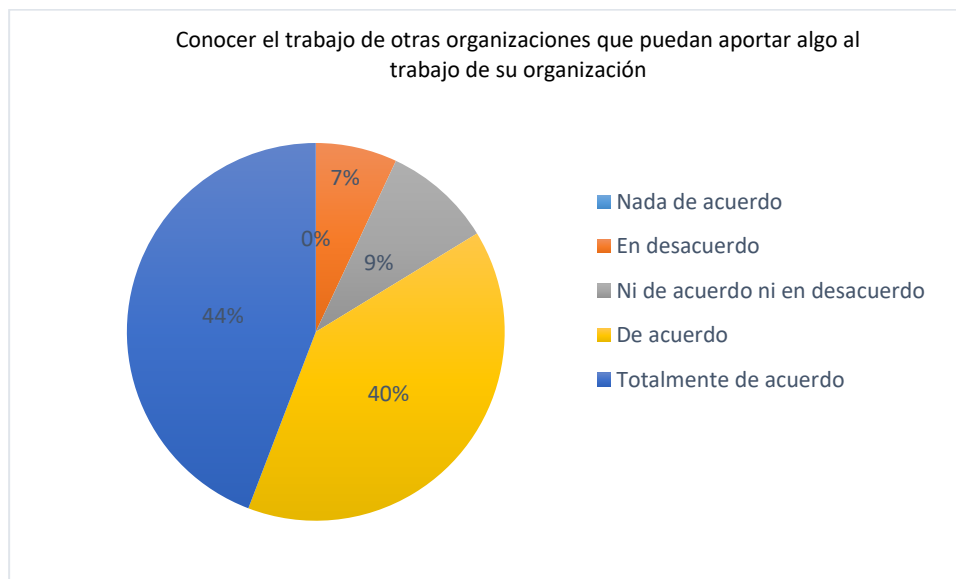
El estudio aquí expuesto sólo permite conocer tendencias de percepciones, para cuantificar el grado de satisfacción que existe en las organizaciones con el cumplimiento de los objetivos del programa, y sobre su participación. En este sentido, no es un estudio cualitativo, que permita explorar a profundidad los significados y experiencias de las OSCs. Se realizó sólo a un sector de los sectores participantes de la Red y dada la naturaleza del método de recolección de información, no se datos que permitan generar explicaciones, ni generar conclusiones que representen a todos los sectores participantes.

## Principales hallazgos del ejercicio

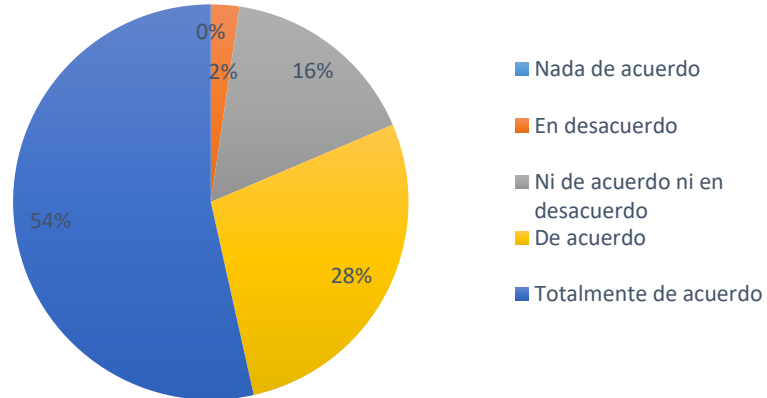
El objetivo principal de este ejercicio era ampliar la consulta a las OSCs, en tanto que en las entrevistas acordadas en la evaluación sólo se pudieron entrevistar a fondo a dos representantes de estas entidades. Escuchar las voces de otras organizaciones se hacía necesario para informar el análisis de la implementación y de la consolidación de los procesos, y en general, para comprender si las acciones del programa estaban orientadas a cumplir con su objetivo, y valorar la diferencia que este mecanismo de participación social (en este caso, el programa de apoyo a las OSCs y el mecanismo de vinculación), estaban ejerciéndose en tiempo y forma, y estaban siendo pertinentes. Debido a que en las entrevistas realizadas con representantes, uno de los hallazgos que se tuvo era que la Red y el programa permitían únicamente avanzar en objetivos y acciones comprometidas por el gobierno, se propuso conocer la perspectiva de más representantes para poder corroborar si éste estaba fungiendo como un mecanismo de vinculación que favoreciera a las OSCs también o no. De aquí que la preguntas que se realizaron tienen como objeto confirmar las percepciones.

A continuación, se muestran los resultados:

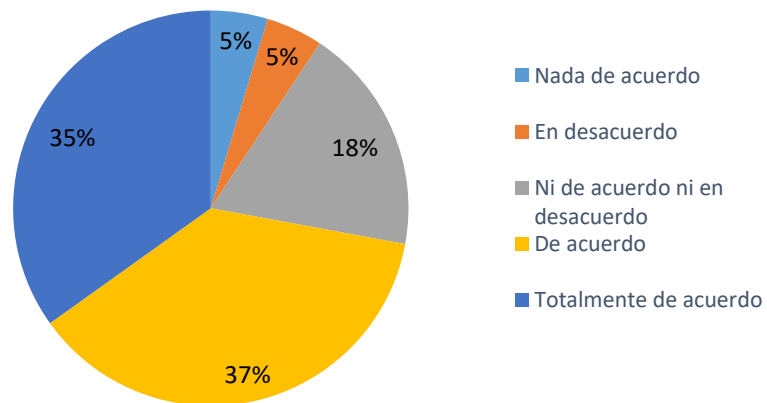
i. Los/las encuestados/as consideran que la participación en la Red les ha permitido...



Acceder a capacitaciones, convocatorias, beneficios o información ofrecidas por el gobierno, que en caso de no estar en la Red sería muy difícil tener



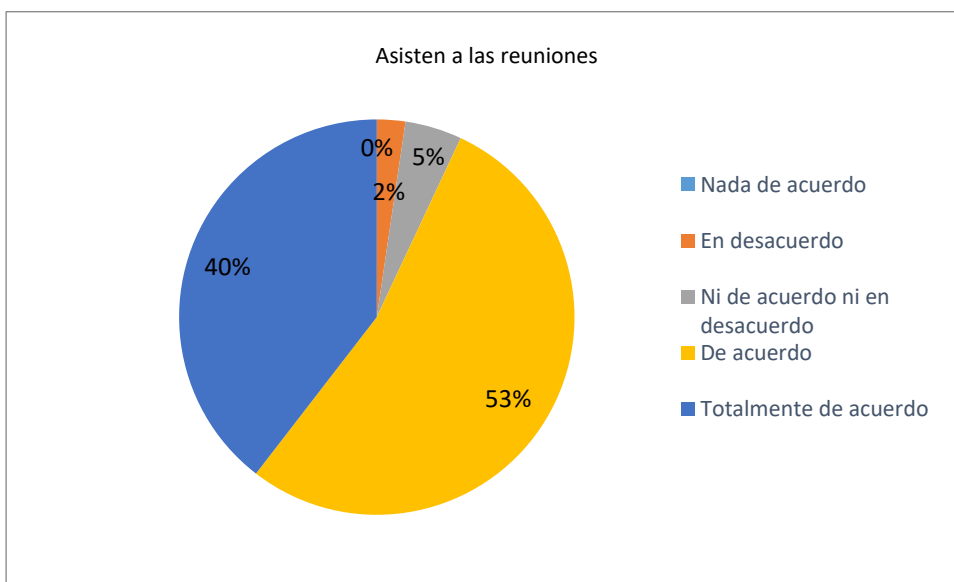
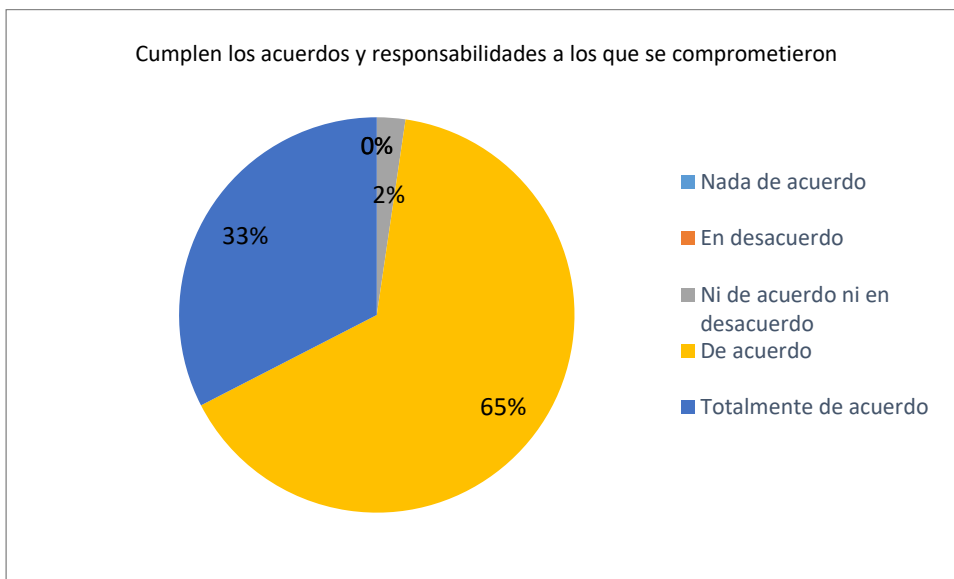
Exponer y promover propuestas que son escuchadas y valoradas por diferentes actores (gobierno, academia, OSCs, empresariado)

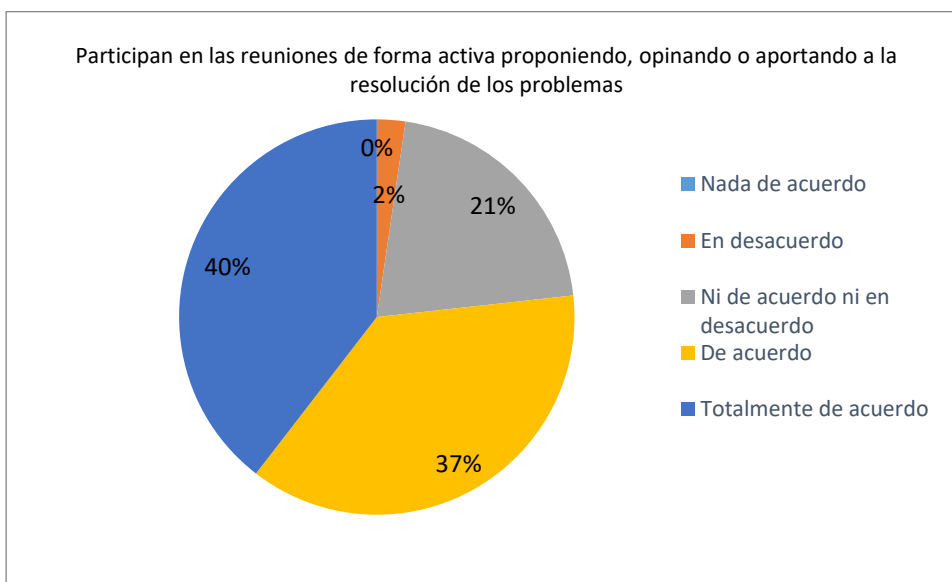


- En relación a lo que las organizaciones consideran que les ha permitido la Red, lo que más resaltaron con un 84% el conocer el trabajo de otras organizaciones que puedan aportar algo al trabajo de su organización
- Así mismo, con un 82% se resaltó la posibilidad de acceder a capacitaciones, convocatorias, beneficios o información ofrecidas por el gobierno.
- Por otro lado, el puntaje mayor en términos poco favorables, (a pesar de que este no resalta la mayoría de las organizaciones encuestadas) responde a que el 28% de las organizaciones mencionaron que no sienten que sus propuestas son escuchadas o tomadas en cuenta. Sin embargo, el 72% sí considera sentirse escuchadas.

- El mismo porcentaje (28%) revela que no sienten que sea un espacio para contactar con otras organizaciones para canalizar casos de beneficiarios, generar alianzas o colaboraciones en conjunto. Sin embargo, el 70% sí considera sentirse escuchadas.

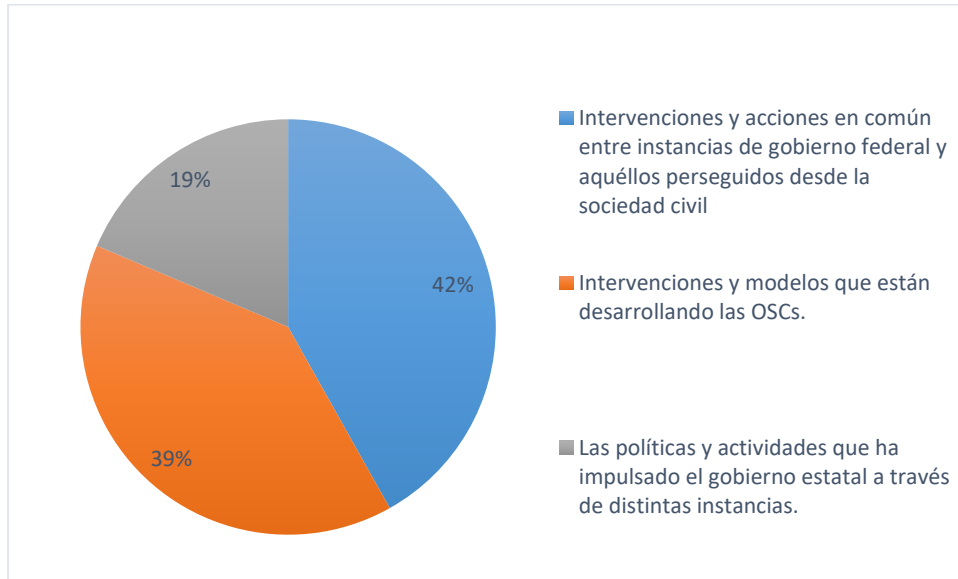
ii. Los/las encuestados comentan que la Red funciona porque...





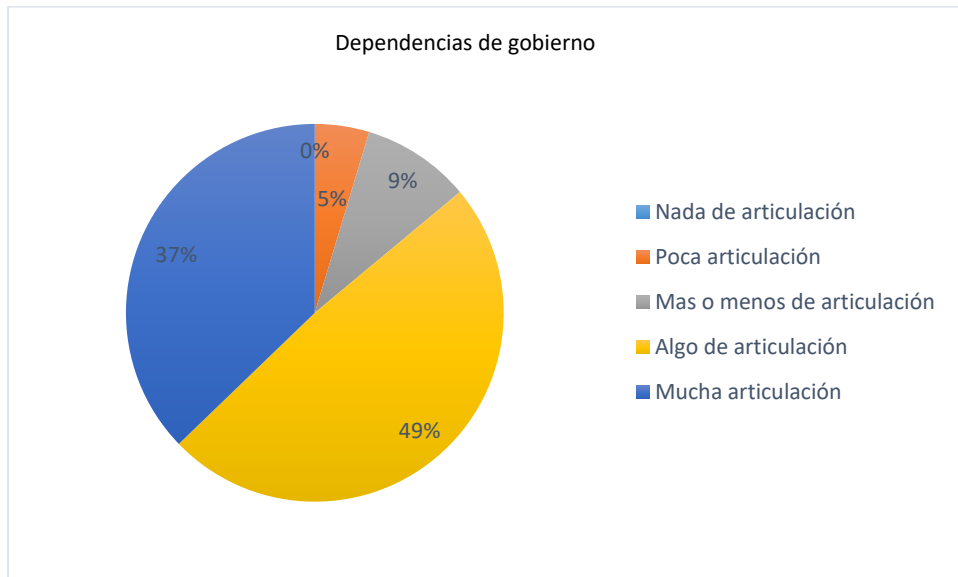
- El 98% considera que se cumplen con los acuerdos que se generan en la Red.
- Aun así, existió un 24% que consideran que existen miembros que no participan en las reuniones de forma activa proponiendo, opinando o aportando a la resolución de los problemas.

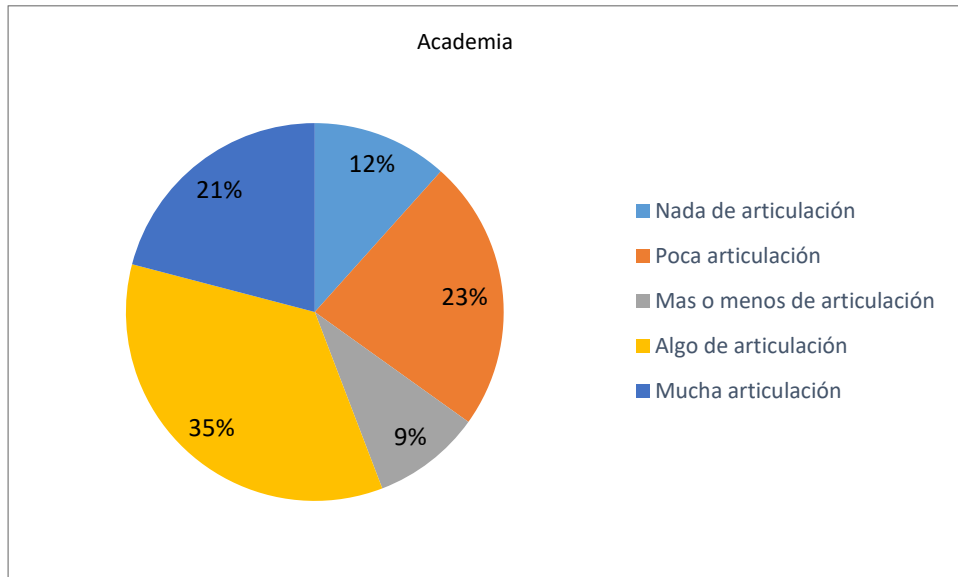
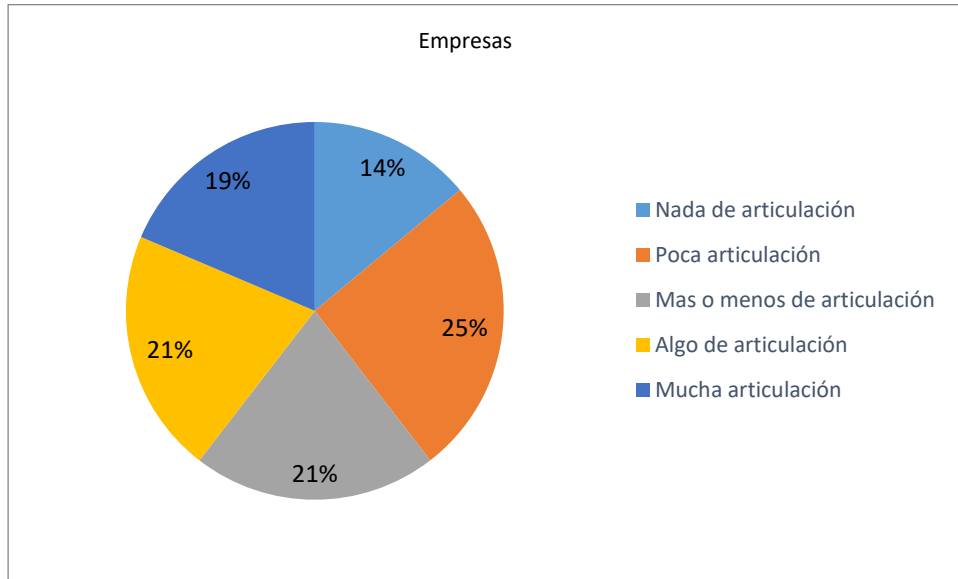
iii. Los/las encuestados/as consideran que la Red es un mecanismo que permite avanzar MÁS en...



- En donde más considera que se ha avanzado a través de la Red es con intervenciones y las acciones que comparten entre las instancias de gobierno federal y la sociedad civil, con un 42%.
- A penas el 19% considera que se ha logrado avanzar en términos de las políticas y actividades que se ha impulsado a través del gobierno estatal.

iv. **Los/las encuestados/as comentaron lo siguiente con respecto a la articulación de la Red con otros actores:**



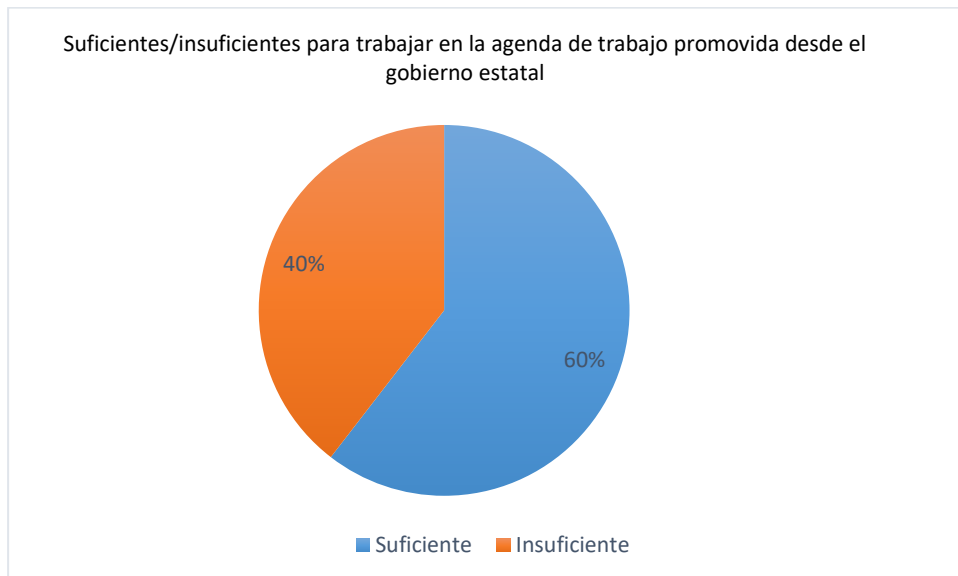




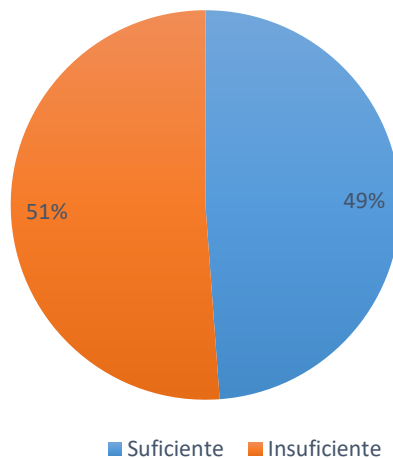


- Con quienes más se articulan las organizaciones son con otras organizaciones en un 65%, seguido de otras dependencias de gobierno con un 37%.
- Con quienes menos articulación tienen las OSCs son con empresarios y academia, apenas el 19% asegura tener mucha articulación con empresarios, el 25% menciona tener poca articulación y el 14% reveló no tener nada de articulación. En cuanto a la relación con academia, el 12% menciona no tener nada de articulación y un 23% tener poca articulación.

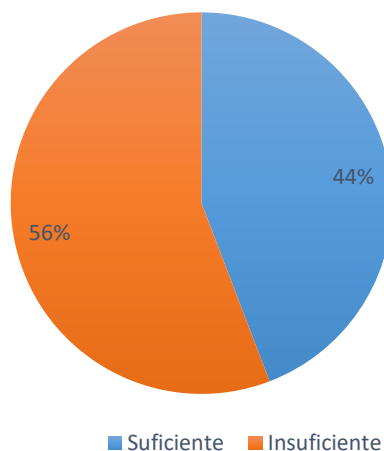
v. Los/las encuestados/as consideran lo siguiente al respecto de la suficiencia de los fondos instituidos por el gobierno estatal a través de las Convocatorias del DIF



Suficientes/insuficientes para impulsar acciones encaminadas a incidir en la problemática, aunque no estén necesariamente alineadas a los programas y servicios del gobierno estatal



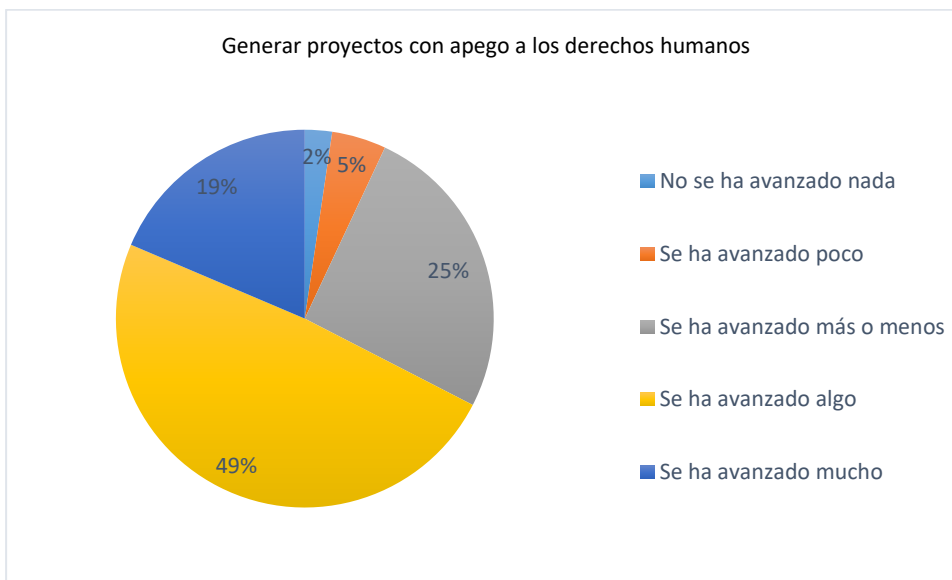
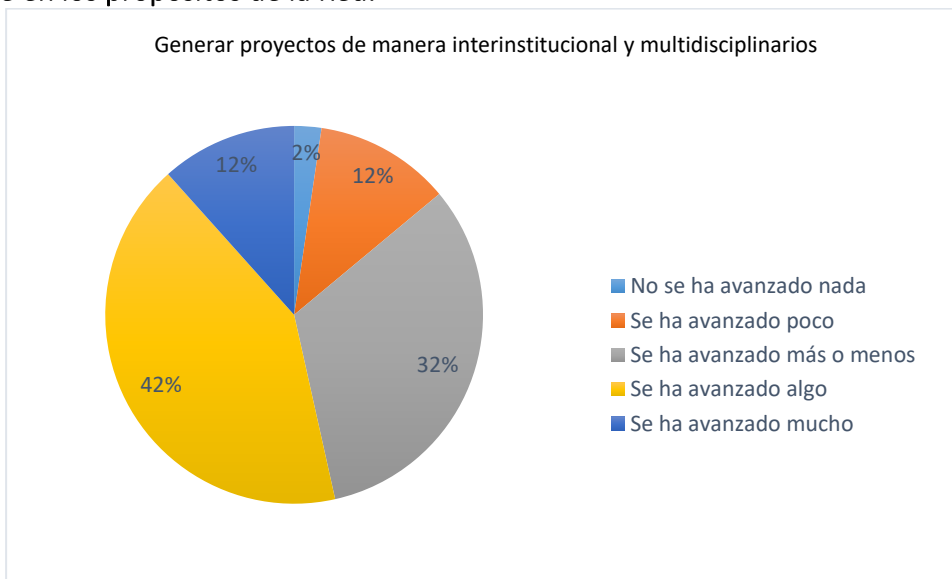
Suficientes/insuficientes para generar formas innovadoras e impactantes para avanzar significativamente en la atención y resolución de la problemática, en conjunto

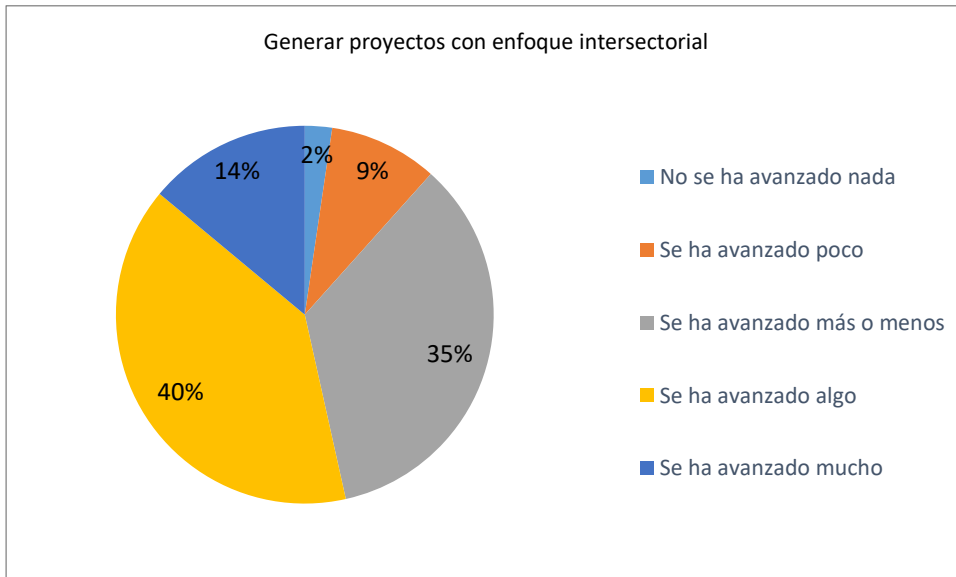
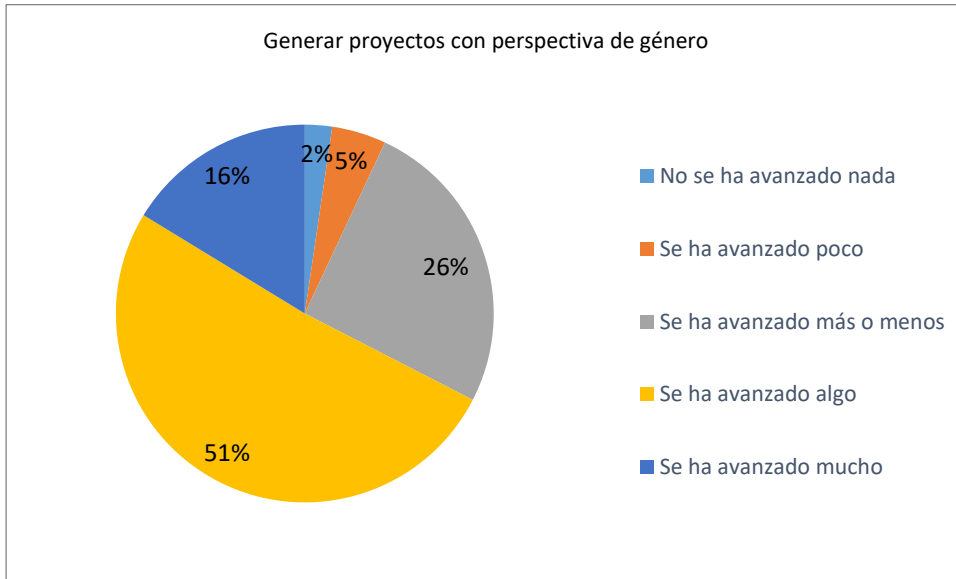


- Con respecto a los fondos otorgados en las convocatorias de apoyo a OSCs que promueve el DIF el 60% menciona que estos son suficientes para trabajar en la agenda de trabajo promovida desde el gobierno estatal.
- La mitad considera que son suficientes para lograr impulsar otras acciones y problemáticas que no necesariamente están alineadas a los programas y servicios del gobierno estatal.

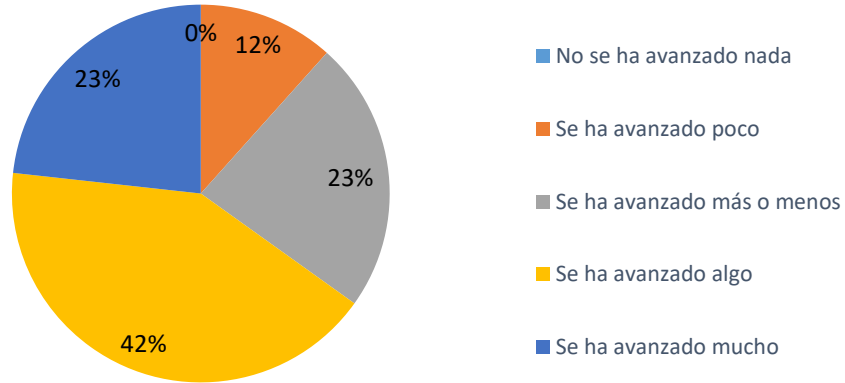
- Por otro lado, el 56% califica de insuficientes los fondos para generar y promover nuevos modelos y mejores modelos de atención y resolución colaborativa del problema.

vi. Avance en los propósitos de la Red:

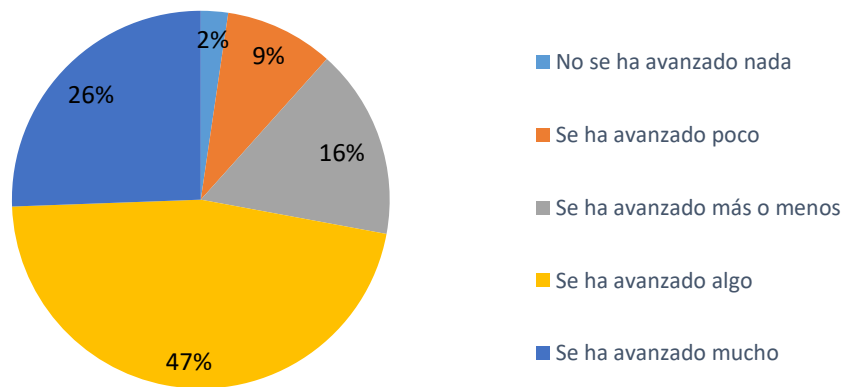


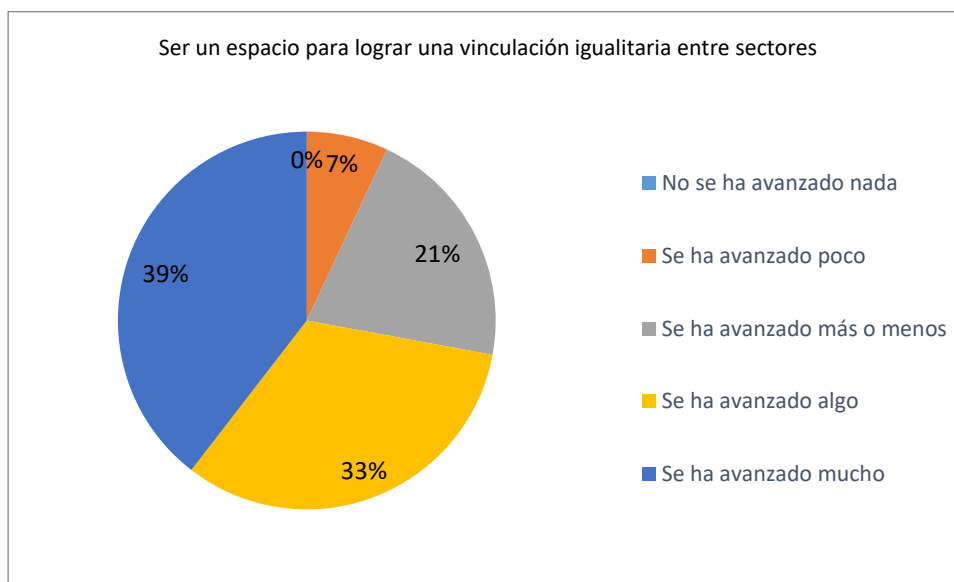


Propiciar el intercambio igualitario de experiencias y estrategias entre sectores para el fortalecimiento de las familias Chihuahuenses



Seguimiento a la ejecución de programas y acciones de la administración pública estatal y municipal, así como a la actuación de las autoridades





- Entre lo que consideran que se ha avanzado más, de acuerdo a los propósitos de la Red, las organizaciones consultadas consideran que se ha avanzado más en dos propósitos particulares, a saber: a) con el seguimiento a la ejecución de programas y acciones de la administración pública estatal y municipal, así como a la actuación de las autoridades (73% declararon entre las opciones de se ha avanzado mucho y se ha avanzado algo); y b) con el ser un espacio para lograr una vinculación igualitaria entre sectores.
- Por otro lado, el propósito que consideran que se ha avanzado más o menos, es el de Generar proyectos con enfoque intersectorial con un 35% de señalamientos.
- Los propósitos que consideran que se ha avanzado poco resaltan con un 12% cada uno, el propiciar el intercambio igualitario de experiencias y estrategias entre sectores para el fortalecimiento de las familias Chihuahuenses y la generación de proyectos de manera interinstitucional y multidisciplinarios.

**vii. Comentarios sobre aspectos de mejora para la implementación del Programa:**

- Considero que, para obtener buenos resultados, los proyectos apoyados deben de tener una mayor durabilidad
- Considero que deberían etiquetar más recursos para que más organizaciones puedan acceder y contribuir a mejorar la situación de nuestro estado
- La apertura para otros tipos de problemáticas y no solo de violencia.
- La vinculación y las redes que lleguen a ser presenciales, el financiamiento
- Se llevará un proyecto o temática a trabajar, considero que en cada reunión se ve algo diferente y no profundizamos en algo que podamos hacer en conjunto.
- Que se generen más espacios que propicien el intercambio de experiencias y estrategias exitosas entre sectores y actores sociales con el fin de mejorar y optimizar los proyectos sociales en todos los aspectos.
- Monitorear el trabajo con perspectiva de género para avanzar en las relaciones igualitarias
- Los formatos son confusos, redundantes, tienen errores y son poco prácticos, y algunos trabajos o reuniones para el seguimiento del programa son en horario extralaboral.



**VALOR SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO**  
consultores

**INFORME  
DE 2019**

ELABORADO POR VALOR SOCIAL PARA EL DESARROLLO,  
CONSULTORES, S.C.  
SEPTIEMBRE DEL 2020

- Asesoría y acompañamiento para incidir en Políticas Públicas (por ejemplo, en nuestra institución queremos promover la Ley de Donación de Alimentos y evitar su desperdicio. Por este motivo, ¡¡sería muy importante contar con orientación jurídica, fiscal y gestiones en diversas instancias gubernamentales) Muchas gracias!!
- Que la perspectiva de género sea línea base para todos los proyectos
- que se diera una bolsa mayor de efectivo para el mejor funcionamiento y un pago decoroso a los profesionales que nos apoyan en los proyectos
- tener una agenda concreta con entregables por cada mesa de trabajo, y que se inicie la construcción de un primer programa conjunto
- Mayor apoyo en diferentes sectores e instituciones para fortalecer a las OCS y proyectos a desarrollar en las diferentes comunidades
- Mayor difusión
- que fuera el proceso tan burocrático
- Se han incrementado exponencialmente los trámites burocráticos.
- Realmente me parece un gran programa, con el compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad de Chihuahua. Así que sólo me gustaría la continuidad de este trabajo.
- La comprobación, sabemos que es necesario dejar documentado lo que se realiza, pero cada OSC tiene sus formas de operación sería bueno pudiera ser un proceso más adaptable, menos formatos exclusivos de DIF y dar espacio a los formatos que ya manejan las OSC pero sin embargo estamos conscientes que hacen lo mejor que pueden y agradecemos mucho no solo su apoyo si no también su paciencia, su comprensión y seguimiento Gracias!
- Mayor involucramiento del sector empresarial y también académico
- Tener mayor seguimiento y continuidad a los acuerdos generados en las reuniones y contar con un representante de la red que esté presente siempre y en todo momento
- El incremento en el financiamiento y la promoción de visitas del DIF Estatal a las OSCs para conocer de primera mano la aplicación en campo de la inversión que el Gobierno del Estado está realizando...
- Contar con el Reglamento de la Red, integrar a más actores sociales.
- Promover reuniones de discusión por tipo de problemática.
- En nuestra organización nos ha parecido muy bien la RED, sólo nos gustaría que nos enviaran siempre el material de las capacitaciones para reforzarlo con los colaboradores.
- Generar proyectos más enfocados a los valores familiares, de la juventud y disminución de violencia.

Como puede observarse, los procesos de apoyo y de vinculación de este componente del Pp tienen una valoración muy positiva en términos de pertinencia, y su implementación ha estado apegada, en su mayoría, a lo previsto y establecido formalmente en las reglas que rigen el programa. Se hace necesario, sin embargo, un esfuerzo mayor para saber si este componente del programa está generando efectos positivos, tanto en el funcionamiento familiar, como en la vinculación y fortalecimiento necesarios en las instituciones involucradas en este objetivo, por lo que se sugiere realizar una evaluación de resultados.