

EVALUACIÓN DE PROCESOS

PROGRAMA PRESUPUESTARIO 2E027C1

“FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA”

EJERCICIO FISCAL 2024
18/11/2025

ABREVIATURAS

Agenda 2030	Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030
APF	Administración Pública Federal
ASECH	Auditoría Superior del Estado de Chihuahua
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DCSyPC	Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana
Diagnóstico	Documento Diagnóstico del Pp 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana", elaborado la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua
DIF Chihuahua	Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua
DOF	Diario Oficial de la Federación
FGE	Fiscalía General del Estado de Chihuahua
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICATECH	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Chihuahua
ICHEA	Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos
ITE	Instancia Técnica Evaluadora Externa
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAE	Programa Anual de Evaluación 2025 (para los ejercicios fiscales 2024 y 2025) emitido por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PED	Programa Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022- 2027
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
POE	Periódico Oficial del Estado de Chihuahua
Pp	Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana"
ROP	Reglas de Operación para el Ejercicio Fiscal 2024 del Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" (publicadas en el Periódico Oficial del Estado el 9 de marzo de 2024)
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño

SDHBC	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SICIP	Sistema Integral del Ciclo Presupuestario
SIPOT	Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia
SPCI	Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Chihuahua
TdR	Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos elaborados por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2025
UTE	Unidad Técnica de Evaluación

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Resumen ejecutivo	6
Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación	11
Confidencialidad de la información	13
Apartado metodológico	15
Esquema metodológico de la evaluación	23
• Tema I. Descripción del Programa	24
• Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa	38
• Tema III. Valoración de atributos de los procesos	88
• Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	106
Principales problemas detectados en la normatividad estatal	107
Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas	109
Avances del Programa en el ejercicio fiscal actual	117
Programas presupuestarios con enfoque social	125
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación	131
Hallazgos por tema metodológico	133
Análisis FODA	148
Conclusiones	156
Aspectos Susceptibles de Mejora	159
Bibliografía	167
Anexos	171
• Anexo I. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones	172
• Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz	191
• Anexo III. Características de los Indicadores para Resultados	229
• Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre Programas federales o estatales	238
• Anexo V. Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador	243
• Anexo VI. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas	246
• Anexo VII. Flujogramas del Programa	249
• Anexo VIII. Límites, articulación, insumos, recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa	261
• Anexo IX. Grado de consolidación operativa del Programa	280
• Anexo X. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	282
• Anexo Xb. Procesos de producción, distribución y entrega de los bienes y servicios del Programa	284
• Anexo XI. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del Programa presupuestario	285
• Anexo XII. Aspectos Susceptibles de Mejora	286

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se describen los resultados obtenidos de la **Evaluación de Procesos del Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana"**. Esta evaluación fue realizada en el marco del Programa Anual de Evaluación 2025 emitido por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua, conforme a la **metodología** establecida en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos elaborados por la citada dependencia pública y conforme se detalla en el **Apartado Metodológico** del presente **Informe**.

El **objetivo principal** de la evaluación fue "Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño." Sus **objetivos específicos** fueron: **1)** Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; **2)** Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoren su capacidad de gestión; **3)** Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp; **4)** Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si éstos persisten o se han modificado; **5)** Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación; y **6)** Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar tanto a nivel normativo como operativo. El **alcance** de la evaluación consistió en contar con un análisis puntual de los procesos que el Pp lleva a cabo, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, de identificar fortalezas y debilidades de los procesos y, a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a su mejora.

Para el logro de dichos objetivos y alcance, la evaluación consistió en el desarrollo de **4 temas**, donde se describió analítica y reflexivamente la dinámica operativa del Programa, junto con los principales retos y cuellos de botella que enfrenta y las buenas prácticas que ha puesto en marcha para solventarlos, fortalecer su desempeño e impulsar el logro de los resultados previstos. Tales temas corresponden con los objetivos específicos de la evaluación y establecen el orden en que se desarrolla el presente **Informe**.

La valoración requerida por las preguntas de cada uno de los temas se realizó, mediante **a) análisis de gabinete**; es decir, con base en el acopio, la organización y la evaluación de la información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones y documentación pública relacionada con el Pp, así como mediante el **b) Trabajo de campo**; es decir, mediante la aplicación de técnicas cualitativas (en específico, la observación directa, las entrevistas semiestructuradas y los grupos de enfoque) en las sedes de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana (DCSyPC) de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua (SDHBC), en la ciudad de Chihuahua así como en una muestra de cuatro Centros Comunitarios/Comedores Comunitarios en la misma ciudad, con el propósito de recuperar información relevante y de primera mano que complementara y enriqueciera el análisis documental. Todo ello, atendiendo a las características establecidas en el **Apartado Metodológico** de este Informe.

Las **conclusiones** obtenidas en cada uno de los temas de la evaluación se describen a continuación, destacando las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas. Con ello, se espera que la SDHBC cuente con información útil para la toma de decisiones orientada al fortalecimiento de la gestión interna y dinámica operativa del Programa.

Tema I. Descripción del Programa

Se concluye que se cuenta con la información básica para identificar las características del Pp, incluyendo sus datos de identificación, su estructura de bienes y servicios, sus metas operativas y objetivos, así como la forma en que se ordenan sus poblaciones. Al analizar estas últimas, se concluye que existen áreas de oportunidad en la definición y cuantificación de las poblaciones del Pp, aparejadas a la necesidad de afinar el planteamiento estratégico general del Programa. Al analizar sus antecedentes, asimismo, se concluye que se analiza una estrategia programática que ha sufrido un rediseño significativo reciente, lo cual requiere atenderse mediante una evaluación estratégica de consistencia interna que incorpore un módulo de diseño, en el corto plazo. Por último, se concluye que es posible identificar los actores que intervienen en el Programa, tanto gubernamentales como no gubernamentales, los cuales trabajan de manera coordinada en un esquema con claras responsabilidades.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Se concluye que el modelo operativo del Pp está apegado estrictamente a la propuesta del Modelo General de Procesos que aplica, precisamente, a estrategias presupuestarias dirigidas a entregar apoyos a poblaciones para robustecer su desarrollo humano y bien común. A partir de la normatividad vigente del Pp (Reglas de Operación), se concluye que es factible describir la mayoría de los procesos operativos requeridos para un Programa de esta naturaleza, aunque es evidente que

existen desfases entre la normatividad y la operación práctica. Por tanto, diferentes procesos resultan no pertinentes para el logro de los objetivos del Programa. En conclusión, el grado de consolidación de los procesos es "parcial" de acuerdo con la metodología para la Evaluación de Procesos. Se concluye así que, aunque las principales fortalezas de los procesos se centran en su adecuada normatividad y estandarización, conforme al Modelo General de Procesos, existen áreas de oportunidad significativas en cuanto a la difusión de los procesos y la implementación de esquemas para la mejora continua. No obstante, se advierte en la institución una conciencia y compromiso con la mejora continua que, sin duda, contribuirán a sortear estas áreas de oportunidad identificadas.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

Se concluye que el Programa presupuestario cuenta con procesos que presentan la mayoría de los atributos requeridos por la metodología de análisis. Se concluye, asimismo, que las características operativas de los procesos contribuyen al diagnóstico de que el planteamiento estratégico del Programa no es oportuno ni adecuado tanto a las características institucionales de la SDHBC como con el Propósito expresado por el Pp, en cuanto al fortalecimiento del tejido social. Se tiene una acción pública demasiado compleja programáticamente que dificulta la operación de procesos omnicomprensivos de todos los Componentes, su seguimiento y monitoreo, especialmente en un nivel estratégico (para conocer los efectos de la intervención pública). En esta medida, aunque la gran mayoría (90%) de los procesos son eficaces y suficientes para el logro de los procesos, se concluye que sólo el 60% son pertinentes y el 70% oportunos. Se identifican con claridad cuellos de botella y un uso problemático del recurso tiempo causados, sobre todo, por factores externos (amenazas) a la operación del Programa.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Se concluye que, debido a que no se cuenta con evaluaciones externas previas al presente ejercicio, no es posible valorar el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que pudieron derivarse de dichos ejercicios valorativos. Por tanto, este tema **no aplica** a la presente Evaluación.

Programas presupuestarios con enfoque social

Se concluye que el Programa presupuestario incide de manera directa e indirecta en la garantía de diferentes derechos sociales previstos en la normatividad del Estado de Chihuahua. Principalmente: el derecho a la nutrición y alimentación, a la salud y a la educación. Asimismo, el derecho a la participación en el desarrollo social y, eventualmente, en el derecho a la vivienda y a la infraestructura social básica. En este sentido, se concluye que es pertinente revisar el planteamiento del Programa desde la

perspectiva de derechos, así como robustecerlo mediante el uso de fuentes documentales apropiadas al problema que se plantea y mediante la explotación de la información socioeconómica que se recupera sobre las personas beneficiarias. En esta misma medida, se concluye que es necesario implementar acciones para conocer la demanda total de apoyos y distinguir los beneficiarios efectivos del Programa, a efecto de fortalecer el análisis de las poblaciones y generar una estrategia de cobertura apropiada para esta acción pública.

Los hallazgos descritos permiten **concluir** lo siguiente sobre la dinámica operativa y la gestión interna del Pp:

"El Programa presupuestario FE0278C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" conjunta acciones de prestación de servicios y otorgamiento de apoyos económicos para la población en situación de vulnerabilidad social en el Estado de Chihuahua. Es importante reconocer su papel subsidiario en atender situaciones críticas de vulnerabilidad social que otras acciones de los Gobiernos Estatal y Federal no pueden resolver, jugando un papel esencial en la satisfacción de necesidades urgentes de la población beneficiaria, especialmente en situaciones de contingencia (individuales y originadas por factores externos, como los eventos climatológicos). Con ello, favorece la vigencia y garantía de los derechos sociales de la población en situación de vulnerabilidad social. En su mayoría, la Evaluación de Procesos realizada por ONG CCRC permite concluir que el Programa presupuestario lleva a cabo sus procesos de manera eficaz, en cuanto al logro de sus metas y objetivos. Sin embargo, es importante afinar su planteamiento estratégico para poder atender a sus efectos directos en la población beneficiaria (mejora de sus condiciones de vida) y proveerle de mecanismos apropiados para medir las consecuencias de sus acciones de manera precisa, así como incorporar la voz de las personas beneficiarias en la gestión del Programa. Se concluye, asimismo, que es fundamental examinar su estructura como estrategia programática, puesto que se detecta la convergencia de dos mecanismos de intervención (servicios públicos y subsidios) que bien podrían formularse como dos Programas presupuestarios separados con un problema y objetivos centrales perfectamente diferenciados. Se concluye que el Pp realiza una gestión eficiente de los recursos con los que cuenta, siendo éstos en extremo limitados en el aspecto financiero, lo cual incide en la suficiencia y adecuación de los recursos materiales, infraestructura y personal para su operación. Se concluye que existen importantes desfases entre la normatividad y la operación práctica, que califican a los procesos definidos en la ROP como poco pertinentes ante la operación cotidiana. En conclusión, la ITE ha generado recomendaciones encaminadas a la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa, enriquezcan su diseño e incidan favorablemente en la prestación de servicios y la entrega de apoyos con perspectiva humana, de trato digno a las personas beneficiarias y favorable a su desarrollo humano y, en general, al bien común."

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

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

Objetivos específicos

1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoren su capacidad de gestión;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si éstos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcance

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

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La **Instancia Técnica Evaluadora** (ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.) reconoce que la información y documentación que proporcionó la **SDHBC** como entidad contratante, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría son propiedad de la Dependencia 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 o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye a 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 este 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.

APARTADO METODOLÓGICO

El presente **Apartado Metodológico** se desarrolla en atención a brindar más claridad sobre los resultados que aparecen en este **Informe** en relación con las personas que no participaron directamente del proceso colaborativo realizado por ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C. (la Instancia Técnica de Evaluación, ITE) y la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (SDHBC), de manera que puedan justificarse las decisiones metodológicas tomadas para desarrollar exitosamente los objetivos de la Evaluación del Programa presupuestario (Pp) **2E027C1**, "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana".

1. Características del levantamiento de información

Sobre el análisis de gabinete

El análisis de gabinete para la elaboración de esta Evaluación de Procesos con Enfoque a Inversión Pública tuvo en consideración las "Fuentes Mínimas de Información" proporcionadas por la SDHBC, correspondientes tanto al ejercicio fiscal evaluado (2024) como al actual (2025), de acuerdo con las características solicitadas en cada uno de los apartados del **Esquema Metodológico** que se desarrolla a continuación en el **Informe**, en estricto apego a los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación. Adicionalmente, la ITE consultó documentos de referencia, particularmente sitios electrónicos y documentos oficiales (propios de la SDHBC, Gobierno del Estado y Gobierno Federal), para complementar la información proporcionada cuando fue necesario. Todos los documentos de referencia están expresamente citados en los apartados que corresponden y se refieren, asimismo, en el apartado de **Bibliografía** de este documento, para facilitar su consulta y verificación.

Sobre el trabajo de campo

De acuerdo con las características establecidas en los TdR, la presente evaluación funda sus hallazgos en una combinación de fuentes de información documentales y de trabajo de campo, de manera complementaria. Éstas últimas se componen de la opinión recabada por la ITE mediante instrumentos diseñados *ad hoc* para recabar los datos que proporcionan personas informantes clave.

Entre éstas se encuentran, en primer término, las personas operadoras del Programa presupuestario (personas colaboradoras con la SDHBC) y, de manera adicional, las personas beneficiarias directas del Programa presupuestario. Los instrumentos se pueden consultar como **Anexos** en el presente **Informe** y constan de:

- a) **Anexo V. Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador.** Proporciona la mecánica operativa y guía temática para el desarrollo de grupos de enfoque.
- b) **Anexo VI. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas.** Establece la mecánica operativa y guía temática para el desarrollo de entrevistas semiestructuradas a operadores del Programa (de manera separada a los grupos de enfoque) así como a las personas beneficiarias del Programa.

La realización de las actividades de trabajo de campo, para facilitar la expresión de las personas informantes, se rigen por una *cláusula de confidencialidad* que implica que la ITE no puede divulgar los datos personales de las y los participantes, así como que no puede referirles de manera individual. De tal manera que todo se cita, durante este informe, de manera colectiva (i.e., "las personas participantes en los ejercicios de campo", entre otras fórmulas semejantes).

La realización de las actividades de trabajo de campo se convino de mutuo acuerdo entre la SDHBC y la ITE para facilitar la observación directa de la dinámica operativa del Programa. A continuación, se detallan las actividades de trabajo de campo realizadas:

- a) **Grupo de enfoque con personas operadoras del Programa.** Realizado con personal directivo en la sede de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana (DCSyPC) en la ciudad de Chihuahua, el 8 de septiembre de 2025, abarcando la guía temática del **Anexo V**.
- b) **Visita a puntos de atención de la SDHBC en la ciudad de Chihuahua.** Abarcó Centros Comunitarios y sus Comedores en cuatro ubicaciones estratégicas, así como las ventanillas de atención en la sede de la DCSyPC, así como en la sede de la propia SDHBC (Edificio Héroes de la Revolución, sexto piso) durante la semana del 8 al 12 de septiembre de 2024.
- c) **Entrevistas semiestructuradas a personas operadoras del Programa.** De manera simultánea a las visitas de puntos de atención, se realizaron entrevistas individualizadas a las personas colaboradoras en ventanillas y Centros Comunitarios, basado en la guía temática del **Anexo VI**.
- d) **Entrevistas semiestructuradas a personas beneficiarias del Programa.** De manera simultánea a las visitas de puntos de atención, se realizaron entrevistas individualizadas a las personas beneficiarias del Programa, basado en la guía temática del **Anexo VI**.

En todos los casos el procesamiento de la información recabada (opinión de las personas participantes) se realizó tomando en cuenta un enfoque cualitativo, en donde se pueden caracterizar la "existencia/ausencia" de los elementos requeridos

por la metodología prevista en los TdR, para después proceder a evaluar si se cumple o no con los elementos propuestos como indicadores en la Evaluación de Procesos, calificándolos; por ejemplo, como "adecuados" o "suficientes", o bien, como "inadecuados" o "insuficientes".

En este sentido, son útiles los mecanismos analíticos de este **Informe**, como sus **Anexos**, por ejemplo, el **Anexo VIII "Límites, articulación, insumos, recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa"**, el cual sistematiza la información recabada en cada uno de los temas, para la descripción y caracterización de cada uno de los procesos analizados en los elementos previstos por los TdR. De tal suerte que, cuando en cuerpo del **Informe**, por ejemplo, se establece que "los recursos para este proceso son *suficientes y adecuados*", como resultado de la valoración requerida, su justificación procede del análisis cualitativo desarrollado en el **Anexo VIII**, correspondiente (como se establece en cada una de las tablas descriptivas del **Tema II** de este Informe). Por tanto, es indispensable considerar a los **Anexos** de este **Informe** como parte integral de sus contenidos.

2. Sobre la homologación de procesos

El elemento fundamental del análisis de los procesos del Programa, siguiendo a lo establecido en los TdR, es el proceso de homologación o equivalencia de los procesos del Pp respecto del Modelo General de Procesos, como herramienta analítica. Dicha homologación parte del análisis normativo-documental, identificando los documentos que regulan la operación del Programa.

La ITE propone un primer modelo de equivalencia entre los Procesos detectados en la normatividad que pone a consideración del ente público para comenzar el diseño de las herramientas metodológicas correspondientes para el desarrollo de grupos de enfoque, entrevistas y visitas de campo. Adicionalmente, se emplea como primer paso de los grupos de enfoque la validación de dicho modelo para corroborar su adecuación.

La validez del modelo homologado se basa en: **a)** completud y exhaustividad del modelo respecto de las actividades realmente realizadas por el personal operativo (incluyendo la identificación previa de *mejores prácticas de gestión*, que exceden lo descrito normativamente); **b)** identificación de discrepancias entre los aspectos normativos y operativos (permitiendo realizar una identificación preliminar, asimismo, de *cuellos de botella* en la operación) y **c)** la clara secuencia e integridad del Macroproceso que se describa (identificando procesos secuenciales y transversales). De manera gráfica y sintética, los resultados de la homologación de los procesos del

Pp al Modelo General de Procesos se presentan al comienzo del **Tema II** de este Informe y se esquematizan en el **Anexo X. "Ficha de identificación y equivalencia de procesos"** así como de acuerdo con las notas del **Anexo Xb. "Procesos de producción, distribución y entrega de los bienes y servicios del Programa"**.

3. Sobre la presentación de resultados

Diagramas de flujo

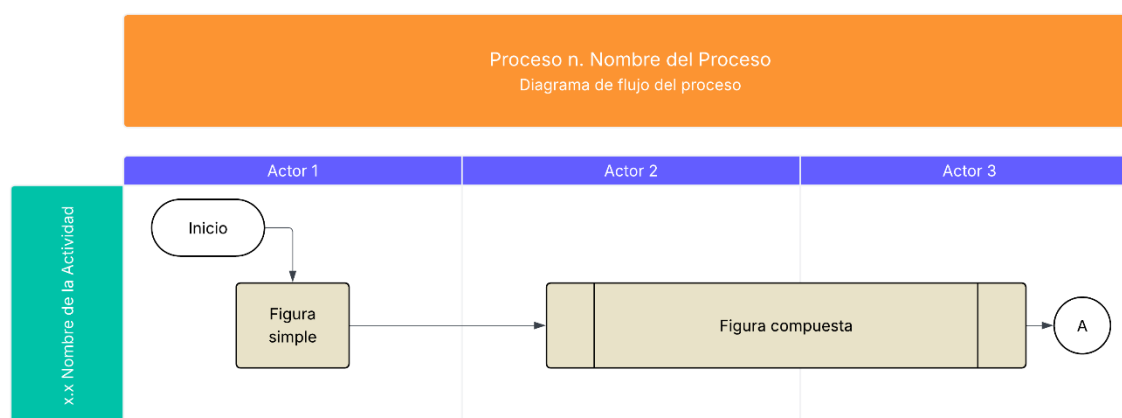
A efecto de presentar un esquema gráfico de los Procesos descritos a lo largo del **Tema II** de este Informe y que se retoman hacia otras secciones, los TdR proponen la realización de diagramas de flujo de los procesos. Es importante tener en mente que la secuencia de diagramas ilustra, en su conjunto, el flujo detallado del Macroproceso. Por tal razón, se grafica el transcurso del Programa presupuestario, conforme a la unidad de análisis propuesta por esta Evaluación de Procesos (que no sus Componentes).

Empero, los TdR sí especifican que cuando la entrega de bienes y servicios del Programa "implique la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de ellos, con su respectivo diagrama de flujo". En este sentido, los diagramas de flujo por proceso especifican, cuando es requerido, a qué Componentes aluden cuando las acciones graficadas son, efectivamente, diferentes entre los bienes y servicios ofertados.

Para el caso del Pp que se analiza, se observó del análisis normativo que era susceptible agrupar su gestión operativa por tipos de Componentes, de acuerdo con las Reglas de Operación. Por una parte, los Componentes de servicios (articulación de grupos vecinales, atención psicoterapéutica, dotación de raciones alimentarias y acompañamiento educativo) y, por el otro, los Componentes de subsidios (apoyos económicos en efectivo y en especie, a personas en lo individual y a Organizaciones de la Sociedad Civil). En este sentido, la mayoría de los diagramas de flujo distinguen esta agrupación, excepto cuando se detectaron modalidades diferenciadas del servicio, conforme a lo descrito en el apartado correspondiente para cada Proceso.

Conforme a los Términos de Referencia, para el diseño de los diagramas de flujo de tomó en cuenta la "Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo" elaborada por el Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) del Gobierno de Costa Rica, editada en 2009, la cual propone el uso del "Diagrama de flujo de bloques" en donde se "representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados

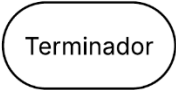
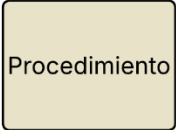
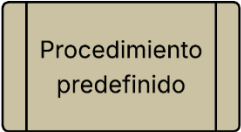



entre sí cada cual con su significado." Lo anterior, mediante el uso de columnas que identifican a los actores de cada acción y carriles que permiten enumerar cada una de las Actividades descritas para cada Proceso. De esta manera, se muestra el flujo en un área de trabajo segmentada, precisamente, por qué se realiza (en lo horizontal) y quiénes lo realizan (a lo vertical) ilustrando el transcurso de los procesos en dicha área delimitada, conforme al siguiente esquema:




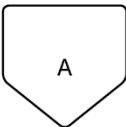





Como se observa, el diagrama de flujo por bloques facilita identificar las figuras simples (que corresponden a un solo actor) y compuestas (en las que intervienen dos o más actores simultáneamente). Esto es especialmente útil, puesto que los procesos de un Programa presupuestario (partiendo del análisis del **Tema I** de este **Informe**) involucran en ocasiones la colaboración de los actores en acciones específicas.

Por su parte, la "Guía" de MIDEPLAN, propuesta por los TdR, hace saber que los diagramas de flujo en bloques "[utilizan] una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico." En este sentido, aunque se conoce que existen algunas fuentes estandarizadas para la elección de símbolos a emplear en los diagramas de flujo, es importante recordar que para la explicación gráfica se pueden emplear aquéllos que resulten más convenientes, específicamente cuando los TdR no han restringido el uso de símbolos a conveniencia. Por esta razón, a continuación, se presenta el inventario de conectores y símbolos empleados por la ITE para los Diagramas de Flujo, en esta ocasión:

Símbolos empleados en los diagramas de flujo

	Indica el inicio y el fin del Macroproceso.
	Indica una Actividad específica que realiza uno o varios actores.
	Indica un conjunto de Actividades (no desglosadas) que realiza uno o varios actores, de manera simplificada.
	Identifica el empleo de una base de datos en el proceso.
	Identifica el surgimiento de un documento como resultado de la realización de un procedimiento.
	Identifica el surgimiento de un conjunto de documentos como resultado de la realización de un procedimiento.

Conectores empleados en los diagramas de flujo

	Conector; indica que "hacia dónde va" o "de dónde viene", identificado el punto del Macroproceso señalado con la letra mayúscula indicada.
	Enlace fuera de página; indica "hacia dónde" se dirige el flujo, fuera de la página que actualmente se observa, generalmente al término de un proceso específico.
	Unión "y". Indica un punto en el cual, además de la acción previa, se debe realizar las acciones siguientes, aunque proceden de un subflujo diferente.
	"O" lógico. Indica un punto en el cual el flujo se subdivide, debido a una condición (en este caso, los Componentes o grupos de Componentes que se tramitan de manera diferenciada).
	Indica el punto del flujo en el que un actor debe elegir un curso de acción, generando uno o más subflujos.
	Dirección del flujo (línea sólida). Identifica el sentido del flujo, normalmente de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, dando secuencia a las acciones ilustradas en cada carril.
	Intercambio de información (línea punteada). Identifica el flujo de datos, generalmente entre un documento o conjunto de documentos resultantes de una acción y una base de datos que los sistematiza.

ESQUEMA METODOLÓGICO

Tema I. Descripción del Programa

4. Datos generales del Pp

- Antecedentes

El Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" surge en el ejercicio fiscal 2022 como sucesor del Pp "Fortalecimiento Comunitario y Cohesión Social", con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad mediante el otorgamiento de apoyos y servicios (Matriz de Indicadores para Resultados, MIR, 2022). Para lograr tal Propósito, el Programa constaba de tres Componentes: 1) Servicios para el fortalecimiento del tejido social y la promoción de una cultura de la paz; 2) Apoyos económicos y en especie para personas en condición de vulnerabilidad y 3) Otorgamiento de servicios mediante Centros Comunitarios. Para el ejercicio fiscal 2024 (sujeto a valoración en este Informe), sin embargo, la estructura de Componentes del Programa se modificó sustantivamente, prestándose los siguientes:

- 1) Servicios para el fortalecimiento del tejido social
- 2) Servicios de atención psicosocial
- 3) Apoyos en especie para personas en situación de vulnerabilidad
- 4) Raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad
- 5) Certificaciones de educación básica a través de instituciones públicas y privadas a personas con rezago educativo
- 6) Apoyos económicos para personas en situación de vulnerabilidad y
- 7) Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de personas en situación de vulnerabilidad (MIR, 2024)

Desde el punto de vista de la ITE, la multiplicación de los Componentes del Pp implica un rediseño de su estrategia de intervención, visible en su Propósito, definido en el ejercicio fiscal evaluado como: "Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el Estado de Chihuahua presentan una mejora en el fortalecimiento del tejido social." Así, el objetivo central del Pp se ha modificado de "mejorar la calidad de vida" a "mejorar el fortalecimiento del tejido social" respecto de la misma población objetivo ("personas en situación de vulnerabilidad, en el Estado de Chihuahua"). Esto implica un cambio significativo en cuanto a la lógica operativa del Pp, así como su estructura normativa y programática reflejada en instrumentos como su MIR que equivale a un cambio sustancial del Programa, en términos de su *rediseño*.

- **Identificación del Pp**

- **Nombre y clave presupuestaria:** "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana"
- **Siglas:** 2E027C1
- **Definición:** "Coadyuvar al desarrollo integral de las personas en situación de vulnerabilidad, mediante apoyos económicos, en especie y servicios para el fortalecimiento del tejido social, así como atención psicológica para ampliar sus capacidades y mejorar su calidad de vida."
- **Ente Público coordinador del Pp:** Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (SDHBC)
- **Área responsable:** Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana (DCSyPC)
- **Año de inicio de operación:** 2022
- **Fuente de financiamiento:** Recursos estatales, financiamiento interno y recursos federales (Fondo General de Participaciones)

- **Nombre de la dependencia y/o entidad responsable de la operación del Pp:** Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (SDHBC)

- **Misión y visión del ente público operador del Pp y su relación lógica con la problemática a atender**

De acuerdo con el documento formalizado **Misión y Visión**, la misión y visión del Pp son:

- **Misión:** "Somos la dependencia de Gobierno del Estado de Chihuahua que diseña, instrumenta, ejecuta y evalúa políticas públicas de desarrollo social y humano, bajo un modelo humanista, dirigidas al bienestar integral y [la] disminución de la desigualdad de los chihuahuenses."
- **Visión:** "Ser referentes en el país por trabajar de la mano con la gente en la formulación y ejecución de con [sic] políticas públicas que mejoren la calidad de vida de las personas, con un manejo honesto, ordenado y transparente de las finanzas, que promuevan la inclusión, la responsabilidad, la justicia y la solidaridad de la población, contribuyendo con ello a lograr un estado de paz, en el que mujeres, jóvenes, niñas y niños viven libres de violencia y discriminación"

Al analizar estos elementos institucionales en relación con la problemática que atiende el Pp, se considera lo siguiente: De acuerdo con el **Diagnóstico**, el **problema público** al que se dirige es "Las personas en situación de vulnerabilidad del Estado de Chihuahua presentan dificultad para el fortalecimiento del tejido social". En relación con la **Misión** institucional, se observa que existe una limitada

identidad conceptual entre las características de la política pública que prevé desarrollar la SDHBC (en términos de "bienestar integral" y "la disminución de la desigualdad de los chihuahuenses") y la problemática a la que se dirige el Pp que se plantea en términos del "fortalecimiento del tejido social". Si bien es cierto una condición para el "bienestar integral" podría ser el "fortalecimiento del tejido social" (por ejemplo), esta relación no es clara ni directa. Por lo tanto, el entre la **Misión** y la problemática que plantea atender el Programa es susceptible de fortalecerse.

La **Visión**, por su parte, está definida en términos de "mejorar la calidad de vida de las personas" y, entre sus efectos, señala "la inclusión (...) y la solidaridad de la población". Estas últimas categorías conceptuales sí están más vinculadas con la idea de "fortalecer el tejido social". Sin embargo, como se observa en la redacción de la **Visión** institucional, éstos son *efectos* de las acciones de las políticas públicas previstas, que deberían postular, en primer término, la mejora de la calidad de vida de las personas, de acuerdo con esta decisión estratégica de la SDHBC. Por tanto, se considera que el vínculo entre la **Visión** institucional y el planteamiento del problema al que se dirige el Programa presupuestario también puede fortalecerse.

Desde este momento, es necesario observar que existe en torno a este Programa presupuestario un área de mejora respecto en su planteamiento estratégico, la cual es visible en la comparación de la problemática identificada y la Misión y Visión institucionales y también en su alineación a objetivos estratégicos superiores (como se muestra más adelante en el Informe). Esto complica, desde luego, la capacidad de entender y medir los efectos del Programa, pues se pretende, por ejemplo, cuantificar "el fortalecimiento del tejido social" como si se tratara de un bien tangible y mensurable en donde las personas en situación de vulnerabilidad pudieran acreditar "contar con un nivel de fortalecimiento del tejido social". El fortalecimiento del tejido social es un proceso complejo y multifacético, por lo que su medición no se basa en un único indicador, sino en un conjunto de dimensiones cualitativas y cuantitativas. En este sentido, la **Misión** y **Visión** institucionales de la SDHBC proponen una alternativa sobre elementos fácticos que se pueden apreciar como efectos de las políticas públicas dirigidas al bienestar integral de las personas en situación de vulnerabilidad, a saber: la mejora de sus condiciones de vida y, por consiguiente, la disminución de las condiciones de vulnerabilidad.

Corresponde, entonces, formular una recomendación para fortalecer la relación entre la problemática a la que se dirige el Pp y la **Misión** y **Visión**; esto, como parte

de un conjunto de factores cruciales relacionados con el área de mejora en el planteamiento estratégico del Programa, que se irán mencionando a lo largo del Informe.

➔ **Recomendación**

- Realizar una evaluación externa estratégica de consistencia y resultados con módulo de diseño al Programa presupuestario, para analizar su planteamiento estratégico, su lógica interna y su relación con el entorno institucional en el que se desarrolla.
- **Reglas de operación o normativa que explique el funcionamiento del Programa:** Reglas de Operación para el Ejercicio Fiscal 2024 (ROP, publicadas en el Periódico Oficial del Estado el 9 de marzo de 2024)

5. Objetivos

- **Problemática o necesidad que pretende atender:** "Las personas en situación de vulnerabilidad del Estado de Chihuahua presentan dificultad para el fortalecimiento del tejido social" (Diagnóstico, 2024).
- **Objetivo general del Pp (Propósito):** "Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el estado de Chihuahua presentan en una mejora en el fortalecimiento del tejido social" (MIR autorizada, 2024).
- **Principal normatividad:** Reglas de Operación para el Ejercicio Fiscal 2024 (ROP, publicadas en el Periódico Oficial del Estado el 9 de marzo de 2024) y la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua.
- **Eje, objetivo, estrategia y línea de acción del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Estatal de Desarrollo vigentes con el que está alineado el Pp**

Tabla 1. Alineación del Pp a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo vigentes, 2024

Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024	Estrategia. Desarrollo Sostenible
Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022 – 2027	<p>NOTA: El documento de "Alineación de Programas presupuestarios 2024" no identifica la alineación del Pp con el PED, pero en el documento Diagnóstico se encuentran los siguientes:</p> <p>Objetivo. No se especifica el objetivo estratégico</p> <p>Estrategia. Fortalecer el tejido social en favor de los sujetos prioritarios a nivel estatal.</p> <p>Línea de acción. Se citan diferentes líneas de acción, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar un diagnóstico integral de cohesión social que permita implementar políticas públicas Integrales en favor de los grupos en

	<p>condición de vulnerabilidad, impulsar programas y acciones de las organizaciones civiles que promuevan el bienestar las personas o grupos en condición de vulnerabilidad, apoyar y fomentar a profesionalización y sostenibilidad de las organizaciones de la Sociedad Civil.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fomentar y fortalecer los consejos para desarrollo comunitario y fomento a la cohesión social a nivel estatal.• Mejorar la infraestructura, equipamiento de servicios de los "Centros de Servicios Comunitarios Integrados"; a cargo del estado, promover infraestructura social comunitaria que impulse la inclusión y participación ciudadana, especialmente de sujetos vulnerables y prioritarios.• Ampliar la cobertura de los centros comunitarios para el desarrollo social en el estado.• Habilitar y reacondicionar espacios comunitarios deteriorados, abandonados o inseguros a nivel estatal.• Fortalecer y aumentar las actividades que brindan los centros comunitarios de desarrollo social a la población.
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en el documento **Alineación de Programas presupuestarios 2024**, proporcionado por la SDHBC.

Dentro de las áreas de oportunidad relacionadas con el planteamiento estratégico del Programa, resulta fundamental que la alineación a documentos programáticos superiores sea clara y consistente a lo largo de los documentos normativos del Pp. Por tanto, se formula la siguiente recomendación.

➔ Recomendación

- Homologar la alineación del Pp a objetivos superiores establecida en sus diferentes documentos estratégicos.

3. Población potencial, objetivo y atendida

- Definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida:
De acuerdo con el documento **Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual al cierre del cuarto trimestre del 2024**, se tienen las siguientes definiciones y cuantificaciones de las poblaciones del Pp:

Tabla 2. Desagregación de la población potencial, objetivo y atendida, 2024.

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Total	Mujeres	Hombres
Potencial	Personas en situación de vulnerabilidad que habitan en las zonas de focalización del Programa.	Personas	952,678 (100.00%)	479,482 (50.33%)	473,196 (49.67%)
Objetivo	Personas en situación de vulnerabilidad que	Personas	27,465 (100.00%)	13,733 (50.00%)	13,732 (50.00%)

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Total	Mujeres	Hombres
	habitan en las zonas de focalización del Programa y que por lo tanto requiere de los bienes o servicios que proveerá el Programa.				
Atendida	Personas en situación de vulnerabilidad que habitan en las zonas de focalización del Programa y que por lo tanto requiere de los bienes o servicios que proveerá el Programa.	Personas	35,189 (100.00%)	22,905 (65.09%)	12,284 (34.91%)

Fuente: Elaboración propia con base en Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2024 proporcionada por la SDHBC.

Al analizar las poblaciones del Pp, se observan lo siguiente:

- a) La población objetivo está definida como "Personas en situación de vulnerabilidad que habitan en las zonas de focalización del Programa." Sin embargo, conforme a las **Reglas de Operación**, la cobertura geográfica "es en todo el Estado de Chihuahua". Más aún, durante el trabajo de campo se observó que, en los diferentes Componentes, *la localización de los potenciales beneficiarios del Programa no es un factor de exclusión* (en la práctica) para la atención de las personas. En realidad, el Programa se dirige, en general a las "Personas en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua que solicitan los bienes y servicios del Programa"; ya que son quienes presentan el problema público (como se estableció previamente) y no se excluye la participación de aquellos que no se encuentren "en las zonas de focalización del Programa". Es decir, tal definición es imprecisa e incompatible con la mecánica operativa real del Programa.
- b) Es de llamar la atención que, aunque la población objetivo y atendida del Pp comparten definición, su cuantificación es diferente en el documento de monitoreo y seguimiento. Además, la definición de la población atendida también es imprecisa, puesto que refiere a las personas que "requieren de los bienes o servicios que provee el Programa" y no a las personas que efectivamente reciben o se benefician de dichos bienes y servicios. Esto es incorrecto en términos de la MML.

- c) Por último, durante el trabajo de campo, se observó que no existen mecanismos de verificación para la entrega de los apoyos para todos los Componentes del Programa. Respecto de éstos, en las bases de datos donde se registra la atención brindada por el Programa, las personas que cumplen con los requisitos establecidos en las **ROP** son consideradas como beneficiarias reciban efectivamente el apoyo o no. Además, no se cuenta con una base de datos donde se registre a las personas que solicitan los servicios del Pp y que no cumplen con los requisitos (demanda total de apoyos). Ello resulta en un área de oportunidad en el proceso de solicitud de bienes y servicios y en el de seguimiento y monitoreo que afecta a) la correcta medición de la demanda total de apoyos, b) el seguimiento de los resultados del Pp y c) la transparencia sobre el número de beneficiarios reales.

Conforme a lo descrito, se formulan las siguientes recomendaciones para la atención de las áreas de mejora identificadas.

➔ **Recomendaciones**

- Redefinir las poblaciones objetivo y atendida del Pp, en el **Diagnóstico**, a fin de que identifiquen claramente quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan; teniendo en consideración para ello tanto la MML, como la dinámica operativa del Pp.
 - Registrar en una base de datos, distinguiendo por Componente, a 1) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplan o no con los requisitos establecidos en las **ROP**, 2) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa y cumplen con los requisitos y 3) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplen con los requisitos y efectivamente reciben el beneficio. Esto, a fin optimizar el proceso de solicitud de bienes y servicios y el de seguimiento y monitoreo, mediante elementos que permitan conocer la demanda total de apoyos y los beneficiarios reales del Programa.
- **Unidad territorial:** El Programa opera en la totalidad del Estado de Chihuahua.

4. Cobertura geográfica

- **Región o municipios en los que opera el Programa:** 67 municipios del Estado de Chihuahua.

5. Presupuesto para el año evaluado

Tabla 4. Recursos del Pp evaluado, 2024.

Fuente de recursos	Autorizado	Modificado	Ejercido
Recursos fiscales (federales y estatales)	\$99,313,152.60 (Recursos del Estado, 91.40%)	\$116,662,384.79 (Recursos del Estado, 93.00%)	\$116,662,384.79 (Recursos del Estado, 93.00%)
	\$0.00 (Financiamiento interno, 0.00%)	\$150,574.52 (Financiamiento interno, 0.12%)	\$150,574.52 (Financiamiento interno, 0.12%)
	\$9,349,044.30 (Fondo General de Participaciones, 8.60%)	\$8,631,218.77 (Fondo General de Participaciones, 6.88%)	\$8,631,218.77 (Fondo General de Participaciones, 6.88%)
Subtotal recursos fiscales	\$ 108,662,196.90 (Recursos fiscales, 100.00%)	\$ 125,444,178.08 (Recursos fiscales, 100.00%)	\$ 125,444,178.08 (Recursos fiscales, 100.00%)
Otros recursos	\$ 0.00 (0.00%)	\$ 0.00 (0.00%)	\$ 0.00 (0.00%)
Subtotal otros recursos	\$ 0.00 (0.00%)	\$ 0.00 (0.00%)	\$ 0.00 (0.00%)
Total	\$ 108,662,196.90	\$ 125,444,174.08	\$ 125,444,174.08

Fuente: Elaboración propia con base en el documento Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2024, proporcionada por la SDHBC.

6. Principales actores que intervienen en el Programa

Tabla 5. Principales actores que intervienen en el Pp, 2024.

Orden de gobierno al que pertenece	Ente público	Nombre de la unidad administrativa / área responsable de la operación del Pp	Principales obligaciones y compromisos
Estatal	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	Subsecretaría de Grupos Vulnerables y Cohesión Social	<ul style="list-style-type: none">✓ Es la Unidad Responsable de la ejecución del Programa (mediante la DCSyPC)✓ Organiza, planea y realiza las Actividades relacionadas con la provisión de los bienes y servicios (Componentes) del Programa✓ Toma determinaciones estratégicas sobre la operación del Programa✓ Registra, da seguimiento y monitorea las acciones del Programa, de manera directa
		Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana (DCSyPC) y sus departamentos administrativos:	
		Departamento de Centros de Servicios Comunitarios Integrados	
		Departamento de Participación Social y Comunitaria	
		Departamento de Atención Ciudadana	

Orden de gobierno al que pertenece	Ente público	Nombre de la unidad administrativa / área responsable de la operación del Pp	Principales obligaciones y compromisos
		Coordinación de Innovación y Planeación de la Política Social mediante sus departamentos administrativos: Departamento de Planeación e Investigación Departamento de Política y Enlace Social	<ul style="list-style-type: none">✓ Es la responsable del soporte metodológico y material de los programas que realiza la SDHBC, mediante la aplicación de metodologías como el Presupuesto basado en Resultados y la de Marco Lógico (MML).✓ Se encarga de diseñar y gestiona la publicación de la normatividad que rige a los Pp de la SDHBC (específicamente, sus Reglas de Operación).✓ Dota de herramientas de planeación y seguimiento a los Pp, como las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR)
		Coordinación General Administrativa, mediante sus departamentos administrativos: Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Financieros Departamento de Tecnologías de Información	<ul style="list-style-type: none">✓ Es la Unidad Administrativa responsable de la gestión de los recursos de la SDHBC: materiales, financieros y humanos.✓ Realiza los procedimientos de contrataciones públicas relacionadas a los bienes y servicios que proporciona el Pp✓ Realiza la gestión y contratación del personal con el que opera el Pp✓ Realiza el adecuado registro del ejercicio de los recursos financieros✓ Gestiona los pagos a proveedores y beneficiarios que realiza la Secretaría de Hacienda estatal✓ Diseña, opera y mantiene los sistemas informáticos que administran la información de la Secretaría
		Coordinación Técnica y Operativa	<ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar y producir los materiales informativos y de difusión sobre el Programa✓ Ejecutar las acciones de comunicación social del Programa por medios físicos, digitales y electrónicos.

Orden de gobierno al que pertenece	Ente público	Nombre de la unidad administrativa / área responsable de la operación del Pp	Principales obligaciones y compromisos
Estatul	Secretaría de Hacienda	Subsecretaría de Egresos	<ul style="list-style-type: none">✓ Aproxiona a la SDHBC con recursos financieros para la operación del Programa✓ Gestiona la recepción y transferencia de recursos de origen federal✓ Realiza la ministración de apoyos económicos a las personas beneficiarias✓ Gestiona la condonación del pago de derechos, cuando así proceda, a las personas beneficiarias del Programa
Estatul	<p>"Entes públicos colaboradores" que incluyen:</p> <p>Fiscalía General del Estado</p> <p>Dirección del Registro Civil</p> <p>Instituto Chihuahense de Educación para los Adultos</p> <p>Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Chihuahua</p>	<p><i>Las unidades administrativas competentes dentro de cada uno de los entes colaboradores.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Apoyan en la materialización de los servicios que requieren las personas solicitantes que se acercan a la SDHBC mediante el Pp, incluyendo:✓ Expedición de documentos (constancia de antecedentes no penales, actas del Registro Civil).✓ Certificaciones de educación básica✓ Acciones de capacitación en los Centros Comunitarios

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua, el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda, las Reglas de Operación del Programa presupuestario y el Manual de Procedimientos de la DCSyPC las funciones y compromisos principales verificadas en el trabajo de campo para cada una de la unidades administrativas de la SDHBC y el resto de los entes públicos participantes, resultan **congruentes** con la normatividad vigente del Pp, como lo sugieren los TdR para esta Evaluación de Procesos.

7. Complementariedades, coincidencias y duplicidades

Para el análisis de las complementariedades, coincidencias y duplicidades del Programa presupuestario, deben de tomarse en consideración:

- a) Los objetivos centrales (Propósito) de los Programas presupuestarios
- b) Las poblaciones objetivo de los Programas presupuestarios, así como
- c) Los bienes y servicios (Componentes) que generan

En el **Anexo IV. "Complementariedades, coincidencias y duplicidades"** se analizaron 11 Programas presupuestarios (1 federal y 10 estatales) que podrían presentar relaciones de esta clase con el Pp evaluado. Los insumos para el análisis fueron el portal de **Transparencia Presupuestaria del Gobierno Federal**, el **Presupuesto de Egresos para el Estado de Chihuahua en el ejercicio fiscal 2024** y el Anexo II del **Diagnóstico**. En este último se observó que no existe una técnica precisa para determinar las relaciones entre Programas presupuestarios, así como que simplemente se refieren todos los Pp de la SDHBC. Dicho análisis, por tanto, es impropio en términos de la MML y, asimismo, pasa por alto las relaciones del Programa con otras estrategias en el ámbito estatal y federal. Por lo demás, el apartado correspondiente del **Diagnóstico** no refleja un análisis pormenorizado de la cuestión, sino que refiere la alineación del Pp a la planeación estatal, de manera errónea. Por tanto, se formula la siguiente recomendación.

➡ Recomendación

- Desarrollar el apartado, en el documento Diagnóstico sobre "Análisis de similitudes o complementariedades" con otros Programas presupuestarios considerando: **a)** las definiciones técnicas, en la MML, que determinan las relaciones que existen entre Pp; **b)** la existencia de estrategias federales y estatales, más allá de las propias de la SDHBC, que resultan complementarias y coincidentes con el Pp conforme al análisis realizado en el Anexo IV del Informe de Evaluación.

Se considera que existen variadas estrategias, aplicables en el entorno del Estado de Chihuahua, que atienden a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (es decir, la población objetivo del Pp). Esto, debido a que se enfrentan a situaciones sociales adversas complejas que requieren de diferentes aproximaciones metodológicas y herramientas (bienes y servicios) para alcanzar, de la manera más extensa, la multiplicidad de necesidades manifiestas entre estas poblaciones. Así, se distinguen sobre todo los objetivos de las intervenciones públicas y, en algunos casos, el tipo de Componentes que se brindan. Sin embargo, es importante situar al Pp en el contexto de su funcionamiento, pues de ninguna manera es la única estrategia presupuestaria formulada para la atención de esta población en el Estado de Chihuahua.

En el trabajo de campo, por último, se observó la efectiva canalización de las personas por parte del personal de la SDHBC a Programas presupuestarios focalizados a las necesidades de las poblaciones en situación en vulnerabilidad: por ejemplo, la atención especializada a adultos mayores, personas indígenas o personas en situación de vulnerabilidad con necesidades emergentes, en los Programas instrumentados por la propia SDHBC y otras instancias estatales como la Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas (SPCI) y Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF Chihuahua). La siguiente tabla resume estos hallazgos.

Tabla 6. Complementariedades, coincidencias y duplicidades del Pp, 2024.

Nombre del Programa	Clave presupuestaria	Ente Público que realiza	Relación identificada	Justificación
Servicios de asistencia social integral	E040	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia	Complementariedad	Se atienden a poblaciones semejantes, pero los apoyos brindados son diferentes, por lo que resultan acciones complementarias .
Apoyo a personas con discapacidad	1S047A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .
Atención a sujetos prioritarios en situación de vulnerabilidad: personas mayores	1S027A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .
Juntos sí podemos	1S028A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .

Nombre del Programa	Clave presupuestaria	Ente Público que realiza	Relación identificada	Justificación
Atención a niñas, niños, adolescentes, juventudes y mujeres embarazadas	1S054A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .
Programa para la Atención del Desarrollo Integral Infantil	1S052A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	<i>No se identifica relación.</i>	Los Programas presentan diferentes poblaciones/áreas de enfoque. Sus Componentes son distintos y sus objetivos difieren. Desde la perspectiva de la ITE, no existe una relación entre los programas.
Proyectos productivos y economía solidaria	2F054C1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	Complementariedad	La población de este Pp está incluida dentro de la del Programa evaluado. Se entregan Componentes diferentes y los objetivos son distintos, por lo que resultan complementarios .
Asistencia social para la población indígena	1S053A1	Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .
Estrategia Solidaria de Alimentación Nutritiva en escuelas con población indígena	2E200C1	Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .

Nombre del Programa	Clave presupuestaria	Ente Público que realiza	Relación identificada	Justificación
Alimentación y desarrollo autosustentable de las familias	1S005A1	Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .
Gestión social y atención ciudadana	1S045A1	Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .

Fuente: Elaboración propia.

***Véase:** Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre Programas federales o estatales de este Informe.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

CARACTERÍSTICAS

En este apartado, de acuerdo con los **Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos**, se realiza una descripción a profundidad del desarrollo de cada uno de los procesos que constituyen el flujo operativo del Pp; considerando para ello, tanto los resultados del análisis normativo y documental, como los del trabajo de campo. Cada uno de los procesos descritos, corresponde con el identificado en el **Anexo X. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos del Programa**; es decir, la equivalencia de procesos es exacta con la propuesta en el Modelo General de Procesos, el cual considera precisamente los procesos indispensables para la realización de Programas orientados al desarrollo humano que prestan bienes y servicios para personas en situación de vulnerabilidad social. Tales procesos son:

1. Planeación estratégica, programación y presupuestación
2. Difusión del Programa
3. Solicitud de bienes y/o servicios
4. Selección de personas beneficiarias
5. Producción de bienes y/o servicios
6. Distribución y/o entrega de bienes y/o servicios
7. Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias
8. Seguimiento y monitoreo del desempeño
9. Evaluación de resultados
10. Rendición de cuentas

En cuanto a los procesos 5 y 6 antes enlistados, debe considerarse que la ITE identificó Actividades diferenciadas para los Componentes del Programa. De conformidad con los TdR para la Evaluación, se hacen notar dichas diferencias en cada una de las descripciones y diagramas de flujo, cuando corresponden. No obstante, es debido decir que *no todos los Componentes tienen Actividades correspondientes tanto al proceso 5 como al proceso 6*, simultáneamente. Esto, por su naturaleza, pues los Componentes orientados a los servicios al público (C01, C02 y C05) difieren de los que proveen apoyos económicos (subsidios: C03, C04, C06 y C07). Los servicios se generan y se entregan en un solo acto (culminando en el proceso 5) y los subsidios en efectivo no conllevan un proceso de producción (pues los recursos ya están disponibles *extra proceso* y bajo la administración de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del

Estado). Estas relaciones se ilustran con claridad en el **Anexo Xb. "Procesos de producción, distribución y entrega de los bienes y servicios del Programa"**.
A continuación, se realiza la descripción de las características de cada proceso, al tiempo que se desarrollan en síntesis los temas de análisis que proponen los TdR relacionados con el **Anexo VIII. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa**, donde se elaboran en extenso.

PROCESO 1	Nombre del proceso. Planeación estratégica, programación y presupuestación
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Planeación</p> <p>Instancias responsables del proceso. Coordinación de Innovación y Planeación de la Política Social (Departamento de Planeación e Investigación) y Coordinación General Administrativa (Departamento de Recursos Financieros), DCSyPC y Secretaría de Hacienda.</p> <p>a) Descripción del proceso. El proceso 1 comprende las Actividades necesarias para preparar al Programa presupuestario para un ejercicio fiscal específico y se compone de cuatro Actividades: <i>1.1 Diseño del Programa y alineación de la MIR, 1.2 Emisión de Reglas de Operación, 1.3 Programación de metas y 1.4 Presupuestación.</i> Estas se realizan según la calendarización que establece y coordina la Secretaría de Hacienda estatal. Corresponde a la Coordinación de Innovación y Planeación de la Política Social realizar la primera actividad, la cual consiste en redactar el Diagnóstico del Programa presupuestario y, derivado del planteamiento estratégico en él establecido, diseñar la Matriz de Indicadores para Resultados, atendiendo a la Metodología de Marco Lógico y en el contexto del Presupuesto basado en Resultados. Como se documentó en el Tema I, se observa que no sólo el Programa presupuestario se transformó recientemente (a partir del ejercicio fiscal 2022), sino que ha sufrido cambios significativos en los últimos ejercicios fiscales que lo hacen aparecer como un programa <i>recientemente rediseñado</i>. Aunque existen diferentes circunstancias que pueden explicar estos movimientos, como los cambios en la estructura administrativa y la puesta en práctica de nuevas políticas públicas del Gobierno del Estado, es importante hacer notar que el cambio frecuente de la planeación del Programa es un factor para su inestabilidad que limita la posibilidad de monitorear sus resultados apropiadamente. En el caso que nos ocupa, la única serie histórica <i>completa</i> de datos de las variables de los indicadores de la MIR es, precisamente, la del ejercicio fiscal 2024. Los resultados que se reportan con la MIR actual claramente <i>no son comparables</i> con los resultados desde el inicio de operaciones del Pp y tardarán varios años hasta que se obtengan series de datos relevantes y útiles para dar a conocer los resultados del Programa. Esto configura un área susceptible de fortalecerse en</p>

la gestión del Pp. En el **Tema I** de este **Informe** también hicieron notar diferentes áreas de oportunidad referentes al planteamiento estratégico del Pp (su alineación, la definición de su situación problemática y objetivo central, así como sus poblaciones), lo cual afecta aún más el uso de la **MIR** como una herramienta confiable para el seguimiento y la valoración del desempeño. En ese sentido, se observa que la Matriz actual, mediante sus indicadores, es incapaz de medir en qué grado las personas en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua incrementan la fortaleza del tejido social, como se plantea el Propósito del Pp. Ahora bien, la segunda Actividad del proceso (*1.2 Emisión de Reglas de Operación*) da forma a la principal herramienta normativa del Programa. Esta Actividad debe realizarse anualmente, previo ajuste razonado de las **Reglas** actuales, a la luz de oportunidades para su mejora y necesidades identificadas. En este sentido, se reconoce que la DCSyPC ha encabezado, a partir de 2023, un ejercicio continuo de análisis de las **Reglas de Operación** para favorecer que éstas sean suficientes, necesarias y compatibles con el funcionamiento cotidiano del Programa, de acuerdo con la información recabada como parte de trabajo de campo. Se realiza, por tanto, un esfuerzo importante para mantener actualizado el instrumento normativo del Programa, más allá de un trámite administrativo anualizado. El ejercicio reflexivo ha propiciado la participación de los diferentes Departamentos administrativos de la DCSyPC y ha logrado, desde la perspectiva de los operadores del Programa, volver su gestión más apropiada y eficiente, al eliminar requisitos redundantes, simplificar la formatería y formularios de captura y, sobre todo, simplificar requisitos para el acceso a los Componentes del Programa. Una vez establecida la **MIR** para el ejercicio fiscal inmediato posterior, se hace necesario realizar la Actividad *1.3 Programación de metas*, en donde se asignan valores a cumplir en los indicadores para el próximo período. Se documentó que los niveles directivos de la DCSyPC participan activamente de este proceso, tomando en cuenta (sobre todo) los últimos valores disponibles de los indicadores, así como la previsión presupuestaria proyectada. En este sentido, se plantean metas factibles y orientadas a mejorar los resultados de la gestión, en la medida de lo posible. En paralelo a esta Actividad, se realiza la Actividad *1.4. Presupuestación*, mediante la cual se establecen los valores proyectados de los recursos financieros necesarios para operar el Programa. Con ello se concluye la Planeación del Programa, como fase del ciclo presupuestario.

- b) **Interrelaciones entre los actores del proceso.** Las diferentes unidades administrativas de la SDHBC trabajan de manera coordinada, conforme a los tiempos establecidos normativamente para el proceso de planeación, así como para la generación de los diferentes productos esperados

	<p>de estas Actividades. A su vez, se calificó como positiva la relación con la Secretaría de Hacienda como entidad coordinadora del proceso de planeación en el contexto del PbR. No se reportaron incidentes debidos a dificultades en la coordinación entre actores, para este proceso.</p> <p>c) Fundamento normativo. La normatividad en materia de Presupuesto basado en Resultados del Estado de Chihuahua comprende, entre otros, el Presupuesto de Egresos anual para la entidad, así como la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. Las Actividades de Planeación se realizan de acuerdo con los calendarios establecidos por la Secretaría de Hacienda durante el segundo semestre de cada ejercicio fiscal.</p>
<p>Temas de análisis</p> <p>Véase el Anexo VIII "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"</p>	<p>Límites del proceso. Comienza por la Actividad 1.1 <i>Diseño del Programa y alineación de la MIR</i> y concluye con la Actividad 1.4 <i>Presupuestación</i>.</p> <p>Insumos y recursos. Los recursos del proceso resultan suficientes y adecuados en su generalidad, excepto por el factor crítico del tiempo, en cuanto a la oportunidad de la publicación de las Reglas de Operación.</p> <p>a) Tiempo. Aunque la mayoría de las Actividades se realiza de manera oportuna como parte de la fase de Planeación del ciclo presupuestario (durante el segundo trimestre del ejercicio fiscal inmediato anterior), la Actividad 1.2 se desarrolla durante el primer trimestre del año, resultando publicadas las Reglas de Operación hasta finales de dicho período (como en el ejercicio evaluado). Tal resultado no es oportuno para un programa de servicios, por lo que lo que este insumo, aunque es suficiente, resulta inadecuado.</p> <p>b) Personal. Se cuenta con personal operativo de la SDHBC para la realización de este proceso, el cual es suficiente y adecuado.</p> <p>c) Recursos financieros. El Programa presupuestario prevé su propio costo operativo, incluyendo la remuneración de las personas servidoras públicas encargadas del proceso y la adquisición de materiales y servicios para realizarlo, resultando los recursos financieros suficientes y adecuados.</p> <p>d) Infraestructura. Se cuenta con infraestructura de oficinas equipadas para realizar el proceso, resultado ésta suficiente y adecuada conforme a las necesidades del proceso.</p> <p>Productos. Diagnóstico del Programa presupuestario, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y Reglas de Operación del Programa presupuestario (ROP).</p> <p>Sistemas de información. La Secretaría de Hacienda estatal habilita, para la carga y seguimiento de los datos de la MIR el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario (SICIP) que los diferentes operadores del Programa (en el nivel directivo) identifican como el único sistema informático para dar</p>

seguimiento tanto a los indicadores de desempeño del Programa, como a su avance financiero.

Coordinación. La coordinación interna entre las unidades administrativas del Programa para la realización de este proceso es **adecuada**. Al tiempo, la coordinación con la Secretaría de Hacienda también lo es.

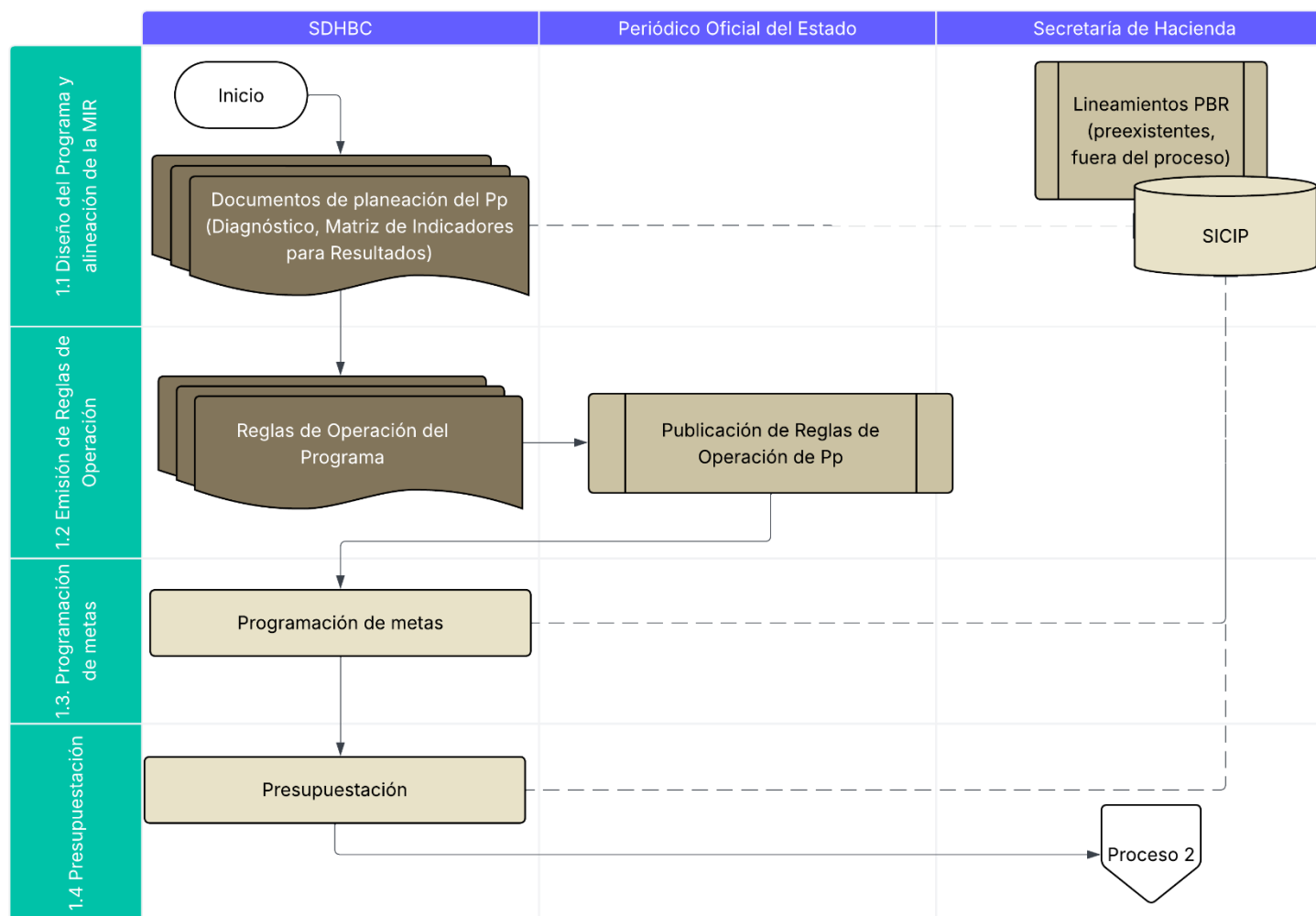
Pertinencia. El proceso, de acuerdo con su diseño normativo actual, **no resulta pertinente** pues implica que el Programa funcione sin **Reglas de Operación** efectivamente publicadas durante una parte importante del primer trimestre del año.

Importancia estratégica del proceso. El proceso dota de herramientas de planeación estratégica y normativas al Programa presupuestario, sentando las bases para el registro, seguimiento y monitoreo de su desempeño, así como para su rendición de cuentas.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. En este proceso no se observan ni se requieren mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias, pues consisten en actos preparatorios a la fase de Ejecución del Programa, en el ciclo presupuestario.

Proceso 1. Planeación estratégica, programación y presupuestación

Diagrama de flujo del proceso



PROCESO 2	Nombre del proceso. Difusión del Programa
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Ejecución</p> <p>Instancias responsables del proceso. Coordinación Técnica y Operativa DCSyPC</p> <p>a) Descripción del proceso. Este proceso se compone de dos Actividades generales y dos específicas (para el Componente 1, que realiza actividades de difusión específicas). En cuanto a las Actividades generales se tienen 2.1 <i>Difusión por medios electrónicos y digitales</i> y 2.2 <i>Difusión por medios físicos</i>. En las Actividades específicas de difusión del Componente 1 se encuentran 2.3.1 <i>Recorridos por colonias y comunidades</i> y 2.3.2 <i>Convocatoria para realizar diagnósticos comunitarios y conformar Comités Comunitarios</i>. Todas las Actividades de este proceso no son consecutivas, sino que se realizan en paralelo durante la ejecución del Programa. La Actividad 2.1 la realiza la Coordinación Técnica y Operativa de la SDHBC, unidad administrativa que tiene a su cargo la generación y producción de materiales informativos y de difusión sobre las acciones y programas de la Dependencia. Se identificó en el trabajo de campo que la difusión de mensajes en las redes sociales ("en las redes del Secretario", según las personas solicitantes de apoyos) de la SDHBC y su persona titular, son un canal muy eficaz para dar a conocer los bienes y servicios que se ponen a disposición de las personas que lo requieren. Existe asimismo un énfasis en las campañas de difusión en medios electrónicos del Gobierno del Estado para dar a conocer los servicios que se brindan en los Centros Comunitarios y los Comedores Comunitarios. Esto, dentro de la estrategia de política pública "NutriChihuahua" que realiza la presente administración estatal. Por su parte, la Actividad 2.2 <i>Difusión por medios físicos</i> es un derecho de la población objetivo del Programa, en términos de las ROP. Se observó, en el trabajo de campo, que esta se realiza mediante diferentes tipos de materiales impresos que se colocan, por ejemplo, en las oficinas de atención ciudadana, enlistando los bienes y servicios que se otorgan, así como sus requisitos de acceso. En los Centros Comunitarios y Comedores Comunitarios se ha puesto en práctica una campaña de identidad visual de las instalaciones para que sean identificables por cualquier persona requirente de los servicios, de manera sencilla. En específico, los Centros Comunitarios cuentan con lonas comunitarias anunciando la operación de los Comedores Comunitarios en sus instalaciones. Se documenta que existen acciones específicas para garantizar el derecho de la población objetivo a recibir información sobre el Programa, lo cual es un aspecto positivo de su gestión. Aunque estas medidas encabezadas por las Unidades Responsables de la</p>

	<p>SDHBC son eficaces para dar a conocer el Programa, se identificaron dos mecanismos informales que también representan acciones concretas a favor de la difusión del Pp (aunque fuera del control de la Secretaría): 1) las acciones de canalización de otras dependencias y entidades del Gobierno del Estado, gobiernos municipales, organizaciones de la sociedad civil, etcétera y 2) la recomendación "de boca en boca" entre las personas en la población objetivo que conocen la existencia del Programa y sus características. Registrado de manera incidental en el trabajo de campo, al conversar con las personas solicitantes y observar el proceso de gestión de apoyos en especie y económicos, se pudo constatar que estos mecanismos informales son uno de los principales medios para que las personas conozcan del Programa. En esta medida, las acciones de difusión por medios físicos (Actividad 2.2) cobran mayor relevancia, porque permiten precisar (al acudir las personas a las oficinas de la SDHBC para preguntar sobre el Programa) información relevante que las personas solicitantes pueden requerir en su primer contacto formal con el Programa. Por último, en cuanto a las acciones específicas de difusión del Componente 1, se advierte que la primera Actividad (2.3.1 <i>Recorridos por colonias y comunidades</i>) consiste en un acercamiento directo de personal de la SDHBC en localidades identificadas como sitios donde reside la población objetivo del Programa, ayudando a dar a conocer las acciones, bienes y servicios disponibles por la Dependencia. Por las características específicas de algunas de las modalidades de prestación del servicio del mismo Componente, se origina la Actividad 2.3.2 <i>Convocatoria para realizar diagnósticos comunitarios y conformar de Comités Comunitarios</i> que es específica con tal propósito, informando de las condiciones en que se realizará la prestación del servicio en dichas modalidades en un lugar y fecha determinados, de acuerdo con la planeación que realice a tal efecto el área competente de la Secretaría.</p> <p>b) Interrelaciones entre los actores del proceso. A pesar de depender de diferentes unidades administrativas, no se advirtió que este sea un proceso coordinado entre éstas, sino que cada una realiza las Actividades que le corresponden de manera separada. En este sentido, no cabe establecer que los actores que participan del proceso se interrelacionan.</p> <p>c) Fundamento normativo. Artículos 21.2 y 12.1.I de las ROP</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. La difusión del Programa presupuestario se realiza de manera permanente a lo largo del año.</p>
Temas de análisis Véase el Anexo VIII	<p>Límites del proceso. Las Actividades de difusión se realizan de manera paralela por las unidades responsables a lo largo del ejercicio fiscal, por lo que no se puede identificar un "inicio" y un "final" del proceso.</p>

"Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"

Insumos y recursos. En general, los insumos y recursos con que se realiza este proceso son **adecuados y suficientes**.

- a) **Tiempo.** El recurso tiempo resulta ser **adecuado y suficiente** para el proceso, toda vez que las actividades de difusión se realizan de manera permanente.
- b) **Personal.** La operación del proceso se realiza por personal adscrito a las unidades administrativas responsables de la SDHBC y resulta **adecuado y suficiente**.
- c) **Recursos financieros.** Una parte del costo operativo de la difusión la asume directamente el Programa (acciones a cargo de la DCSyPC) y el resto se asume como parte de los programas sustantivos de la Secretaría (actividades de comunicación social). Estos recursos resultan **adecuados y suficientes** para el proceso.
- d) **Infraestructura.** Para las acciones generales de difusión se emplea la infraestructura instalada de la SDHBC en cuanto a oficinas y su equipamiento, principalmente. También se depende de medios digitales (principalmente redes sociales) y electrónicos (radio y televisión) para la difusión de mensajes. En el caso de las Actividades específicas de difusión se emplean además vehículos para el traslado. Tales recursos resultan **suficientes y adecuados** para el proceso.

Productos. Acciones de difusión por medios digitales y electrónicos, Materiales de difusión por medios físicos, Recorridos por colonias y comunidades y Convocatorias para diagnósticos participativos e integración de Comités Comunitarios

Sistemas de información. No se emplean sistemas de información para la recolección de información en este proceso.

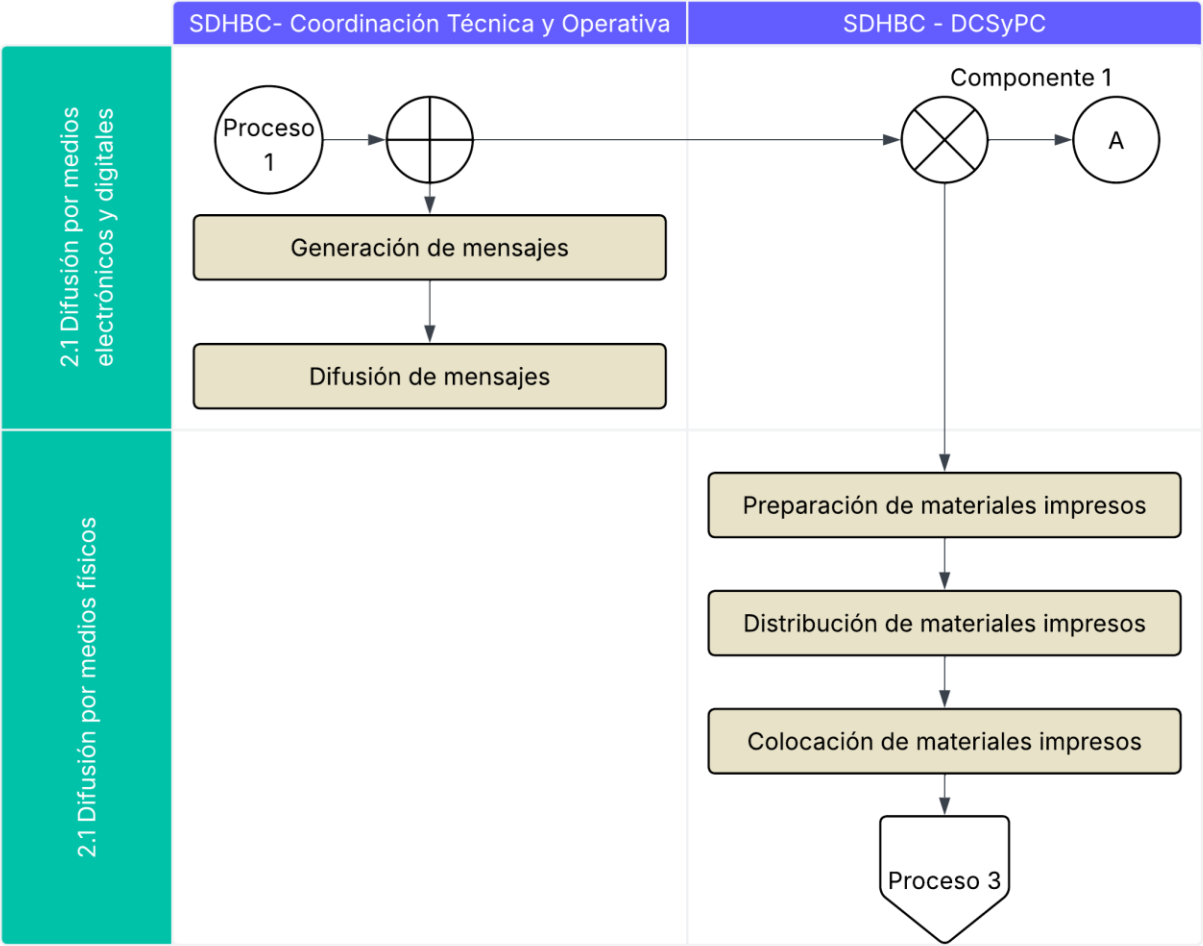
Coordinación. Debido a que las Actividades se realizan de manera independiente por parte de las unidades administrativas responsables, no se advierte coordinación entre los actores del proceso, que puedan valorarse.

Pertinencia. De acuerdo con sus características y diseño normativo actual, el proceso resulta **pertinente** para los objetivos del Programa, considerando que las acciones responsabilidad de la SDHBC son complementarias y necesarias en el contexto de una difusión informal mayoritaria del Programa (por canalización de otros entes públicos y "recomendación boca en boca").

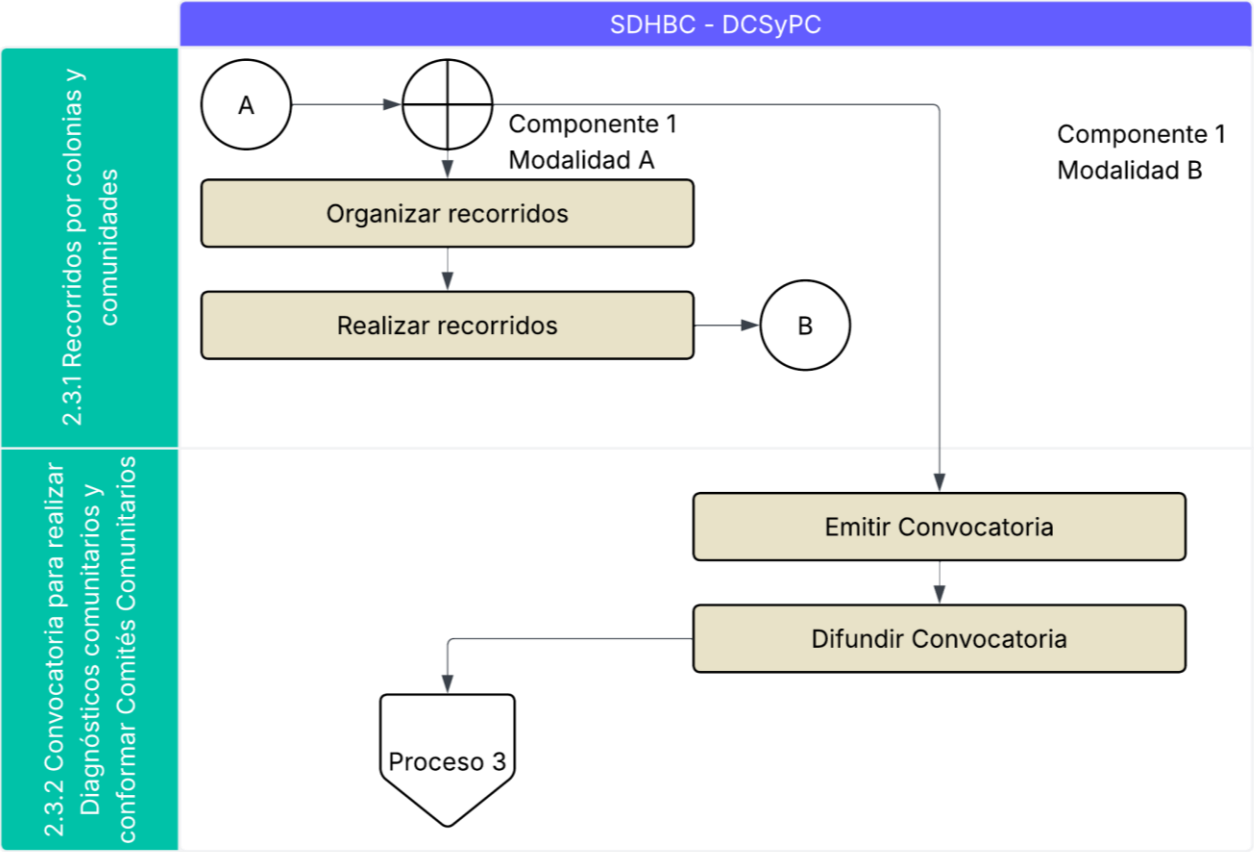
Importancia estratégica del proceso. El proceso es fundamental para el desarrollo del Programa toda vez que significa la garantía del derecho a la información de las personas en la población objetivo, además de que implica (en las acciones a cargo de la SDHBC) el primer contacto formal con el Programa, el cual acerca a la población objetivo a sus características y mecánica operativa.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. En este proceso no se observan ni se requieren mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias, pues en general se advierte su eficacia y pertinencia.

Proceso 2. Difusión del Programa
Diagrama de flujo del proceso (1/2)



Proceso 2. Difusión del Programa
Diagrama de flujo del proceso (2/2)



PROCESO 3	Nombre del proceso. Solicitud de Componentes del Programa
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Ejecución</p> <p>Instancias responsables del proceso. DCSyPC</p> <p>a) Descripción del proceso. Este proceso implica el contacto de las personas dentro de la población objetivo del Programa para la solicitud de los apoyos que se brindan mediante sus Componentes. Comprende una Actividad general (3.1 <i>Mecanismos de solicitud por Componente</i>) y una específica para el Componente 7: 3.2.1. <i>Presentación de solicitud de apoyos</i>. Las Actividades de este proceso las realiza de manera autónoma la DCSyPC, mediante sus unidades administrativas competentes. Es importante mencionar que las modalidades 1 y 2 del Componente 1 (Diagnósticos comunitarios y Conformación de Comités Comunitarios) pueden acontecer a instancia de las personas en la población objetivo o de acuerdo con las investigaciones "documental y estadística acerca de la colonia o comunidad" que la DCSyPC, mediante su Departamento de Participación Social y Comunitaria seleccione. Para todos los Componentes, el proceso de solicitud inicia con la presentación de las personas interesadas en los puntos de atención de la DCSyPC que son: oficinas de la DCSyPC en la ciudad de Chihuahua, ventanilla única de atención en la ciudad de Chihuahua, instalaciones de los Centros Comunitarios y la Oficina de Enlace en Hidalgo del Parral. Naturalmente, la atención de las personas se desagrega por el tipo de apoyo que se requiere: en las oficinas de la SDHBC en la ciudad de Chihuahua se atienden las solicitudes de apoyos económicos y en especie (Componentes 3 y 7), las acciones de gestoría (Componente 5) y las acciones de fortalecimiento del tejido social (Componente 1, modalidades 2 y 3); mientras que los Centros Comunitarios son el punto de contacto preferente para las actividades que ahí se realizan (Componente 2, atención psicosocial; Componente 3, modalidad 3- actividades de capacitación; Componente 4, raciones alimenticias mediante los comedores comunitarios). Las personas solicitantes, previamente reunirán los requisitos generales y específicos por Componente que establecen las Reglas de Operación y, sobre esa base, serán atendidas por las personas colaboradoras con la DCSyPC (véase su caracterización, más adelante y en el Anexo VIII de este Informe, ya que es relevante). De esta manera, se observa que el proceso para la solicitud de apoyos en el Programa consiste básicamente en la manifestación expresa de la persona que los requiere, mediante su presencia física junto con su documentación en las sedes de atención. Este proceso se valora como suficientemente simplificado, pues no se requiere elaborar (por ejemplo) una</p>

solicitud por escrito que no correspondería con las características de las personas solicitantes. No obstante, es indispensable mencionar que, para las personas en situación de vulnerabilidad por razones socioeconómicas, el mismo hecho de trasladarse hacia un punto de atención resulta en extremo costoso en tiempo, esfuerzos físicos y dinero (con el que cuentan de manera muy limitada). En este sentido, se hizo notar que las oficinas de la DCSyPC se encuentran en la periferia de la zona centro de la ciudad de Chihuahua, sin que existan rutas de transporte público accesible para las personas solicitantes. Por lo demás, la difusión del Programa por mecanismos no formales (canalización de otras instancias y "boca en boca") puede generar que las personas deban trasladarse más de una vez a diferentes ubicaciones para realizar la gestión apropiada de la solicitud. Por ejemplo, muchas personas acuden a la Ventanilla Única (en el Palacio de Gobierno y el edificio Héroes de la Revolución) y después deberán trasladarse a las oficinas de la DCSyPC para realizar la solicitud de apoyos en especie. Resalta aquí un **área de oportunidad** relacionada, con la ubicación de estos puntos de atención. Por lo que hace al Componente 7, se cuenta con una Actividad específica (*3.2.1 Presentación de solicitud de apoyos*), puesto que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que requieren de estos apoyos deben presentar un formato de solicitud específico (Anexo 9 de las **ROP**) para acceder a éstos. Esta diferencia parece razonable a efecto de documentar apropiadamente el proceso, considerando que se trata de un ente de atención diferenciado (una persona jurídica colectiva) y de esta manera se establece la manifestación de su voluntad (que, en otros casos basta con la presencia física y manifestación expresa de las personas físicas). Debe recordarse, por cierto, que esta gestión la realizan las OSC *a nombre de* las personas en la población objetivo que recibirán efectivamente los apoyos.

- b) **Interrelaciones entre los actores del proceso.** La interacción acontece entre las personas solicitantes y las personas colaboradoras de la DCSyPC, sin que se identificaran características en el trabajo de campo que fuera necesario consignar.
- c) **Fundamento normativo. Reglas de Operación**, artículo 6 "Características de los apoyos":
- d) **Períodos que comprende el proceso.** La atención de las solicitudes de servicios, en los diferentes puntos de contacto, se realiza de manera permanente a lo largo del año. La DCSyPC, adicionalmente, organiza ferias de servicios para acercar la oferta del Programa a las personas en situación de vulnerabilidad con base en calendarios específicos, al tiempo que se moviliza en situaciones de contingencia (por ejemplo, por eventos meteorológicos que afecten a la población objetivo). Estas prácticas de acercamiento a la población aparecen como **mejores prácticas de gestión**,

	<p>pues acercan los servicios a quienes los requieren. Más adelante se retomarán algunas características de esta modalidad de atención que son relevantes. Por oposición, las solicitudes para acceder a la "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" prevista dentro de los apoyos económicos del Componente 6, se atiende, en la práctica, únicamente durante el mes de diciembre. Esto no coincide con lo dispuesto en las ROP que establecen que las personas solicitantes "podrán acceder al apoyo a partir de la publicación de las presentes reglas [...] y hasta el 31 de diciembre". Aquí se identifica un área susceptible de fortalecerse en el proceso, mediante el establecimiento de un período de atención restringido que, nuevamente, redundará en costos de traslado, tiempo y esfuerzo físico adicional para las personas solicitantes (quienes suelen ser, en este caso, personas adultas mayores).</p>
<p>Temas de análisis</p> <p>Véase el Anexo VIII "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"</p>	<p>Límites del proceso. El proceso consta de una Actividad general única (3.1 <i>Mecanismos de solicitud por Componente</i>) y una específica para el Componente 7 (3.2.1 <i>Presentación de solicitud de apoyos</i>) por lo que no se identifica una Actividad "de inicio" y "una final", sino vías alternativas para la realización del proceso.</p> <p>Insumos y recursos. Los recursos para el proceso presentan falencias en cuanto a: 1) el tiempo de una de las modalidades de apoyo; 2) el personal que se requiere para su ejecución, 3) los recursos financieros con los que se cuenta y 4) la infraestructura que se emplea.</p> <p>a) Tiempo. El tiempo es inadecuado con lo establecido normativamente para la modalidad de apoyos "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana", aunque en general es suficiente.</p> <p>b) Personal. La ejecución de los procesos operativos mediante colaboradores que no cuentan con una relación formal de trabajo con la Secretaría implica diferencias en las remuneraciones frente a la contratación de personal con capacidades profesionales específicas que pueden proveer apropiadamente al autocuidado necesario para realizar de manera apropiada una labor intensa y desgastante física y mentalmente. Las personas colaboradoras, asimismo, enfrentan importantes cargas de trabajo que aúnan la atención ordinaria a las operaciones extramuros y contingentes de la DCSyPC. En este sentido, se advierte que los recursos humanos son insuficientes e inadecuados para el proceso.</p> <p>c) Recursos financieros. Aunque los recursos financieros se ministran de manera adecuada, se observa que son limitados e insuficientes a la luz de las condiciones de recursos humanos e infraestructura que deben sustentar.</p> <p>d) Infraestructura. Las condiciones operativas de los puntos de atención son inapropiadas para algunos grupos de población atendidos y los puntos de contacto pueden</p>

resultar poco accesibles para los solicitantes de apoyos en especie. A pesar de los esfuerzos para dignificar los espacios de atención y mejorarlos, siguen resultando **inadecuados**, aunque sean **suficientes** para el proceso.

Productos. La solicitud de apoyos solamente se genera en el caso del Componente 7 en la modalidad de apoyos requeridos por Organizaciones de la Sociedad Civil, donde se debe documentar la instancia.

Sistemas de información. En el proceso específico de solicitud no se emplean sistemas informáticos que recuperen información.

Coordinación. La atención ciudadana se realiza por los Departamentos de la DCSyPC de manera autónoma y no se observa la necesidad de coordinar su interacción con otros actores del proceso.

Pertinencia. De acuerdo con el diseño normativo del proceso, se visualiza que éste es **pertinente** puesto que contribuye a realizar los objetivos del Programa y resulta en términos generales apropiado de acuerdo con las características de la población objetivo. Esto, sin dejar de observar que las condiciones de atención no son idóneas en todos los casos.

Importancia estratégica del proceso La solicitud en el caso de este Programa tiene importancia estratégica en cuanto a que vincula al proveedor de bienes y servicios (la SDHBC) con los requirentes, por primera vez. Desde el punto de vista de la ITE, para algunos de los servicios que se prestan (raciones alimenticias en el Componente 4 y gestiones del Componente 3) es más que suficiente la manifestación de la voluntad para comunicar la necesidad de recibir los servicios (mediante la presencia física y la solicitud verbal de éstos) para generar este vínculo, por lo que el proceso conforme a su diseño normativo es muy apropiado. Esto, a diferencia de las circunstancias físicas para su operación.

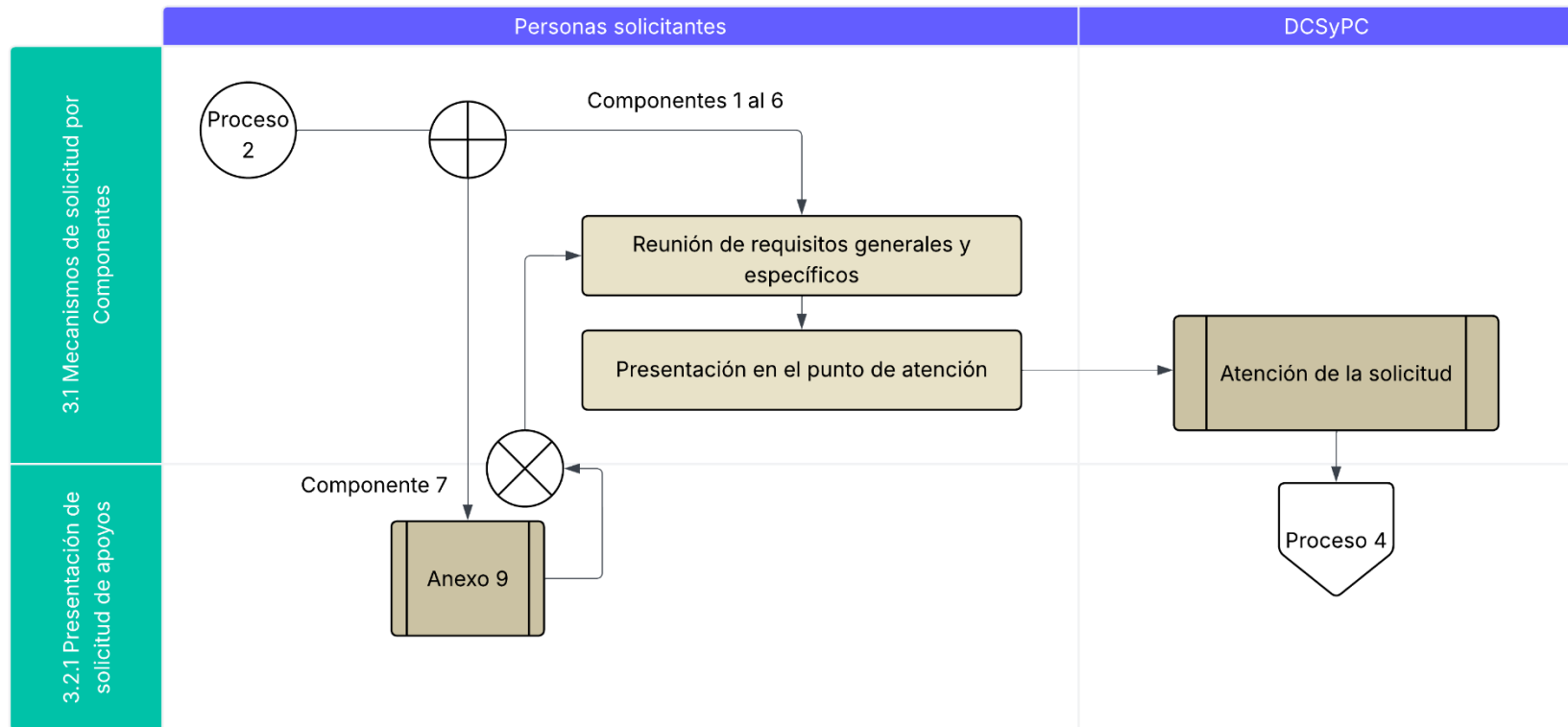
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se ejecutan acciones para conocer la satisfacción de las personas solicitantes respecto de este proceso específico, lo cual representa un **área de mejora** en la orientación al servicio y la mejora continua; ya que no es posible documentar las condiciones de la atención desde la perspectiva de las personas usuarias, de manera clara, para poder validar que éstas sean apropiadas.

➡ Recomendaciones

- Establecer un punto de atención para la solicitud de apoyos económicos y en especie con condiciones apropiadas de accesibilidad (conectividad con el transporte público, condiciones para la atención de personas con discapacidades físicas, espacios privados de atención) para las personas solicitantes en el centro de la ciudad de Chihuahua.
- Verificar que la atención de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" se realice de manera permanente, conforme a lo establecido en las **ROP**.
- Establecer un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.

Proceso 3. Solicitud de Componentes del Programa

Diagrama de flujo del proceso



PROCESO 4	Nombre del proceso. Selección de personas beneficiarias del Programa
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Ejecución</p> <p>Instancias responsables del proceso. DCSyPC</p> <p>a) Descripción del proceso. Este proceso comprende una Actividad general única (4.1 <i>Mecanismos de selección por Componente</i>) y una específica para la modalidad de apoyos a personas en situación de vulnerabilidad que realizan OSC en el Componente 7 (4.2.1 <i>Presentación y validación de proyectos</i>) las cuales realiza la DCSyPC. En términos generales, la Actividad 4.1 consiste en la presentación de los requisitos generales y específicos de los Componentes durante la visita para la solicitud de los apoyos del Programa. Las Reglas de Operación establecen tres requisitos generales para todos los Componentes: 1) la realización de un estudio socioeconómico; 2) presentar original y copia de una identificación oficial y 3) en su caso, presentar original y copia de un comprobante de domicilio (cuando la identificación oficial no establezca el domicilio de la persona solicitante en el Estado de Chihuahua). A este respecto, es necesario establecer que dichos requisitos funcionan esencialmente para <i>identificar</i> a la persona que solicita y, en su caso, recibirá los apoyos del Programa. Sin embargo, no en todos los casos se emplean (sobre todo el primer requisito, estudio socioeconómico) como una causa de exclusión para la recepción de los apoyos. Esto ocurre por una sencilla razón que se deriva de la descripción del proceso 3 anterior: la presencia de la persona en los puntos de atención es suficiente para realizar la solicitud <i>y manifestar, al tiempo, la situación de vulnerabilidad que le lleva a requerir el servicio</i> y la acredita como parte de la población objetivo del Pp. En específico, esto funciona para el otorgamiento de raciones alimenticias en los Comedores Comunitarios (Componente 4), la necesidad de obtener certificaciones de educación básica (Componente 5), los servicios de atención psicosocial (Componente 2) así como los servicios de fortalecimiento del tejido social en el Componente 1 (en sus tres modalidades). Esto es especialmente relevante puesto que la realización del estudio socioeconómico en dichos casos no es una condicionante de la entrega de los apoyos, pues los operadores del Programa de hecho no "calculan" si la persona (de acuerdo con los datos proporcionados) es susceptible de recibir el apoyo. Más aún, dichos datos no se procesan en lo sucesivo con fines estadísticos que permitirían, por ejemplo, constatar el cambio en las condiciones de vida de las personas a partir de la realización de acciones en el contexto del Programa. En este sentido, se estima que este requisito no es funcional ni necesario, puesto que no constituye un mecanismo de selección como tal para dichos Componentes. Por lo demás, en el caso de los Componentes 3 (apoyos en especie) y 6 (apoyos económicos) tal requisito sí es fundamental, pues habilita a las</p>

personas colaboradoras del Programa para realizar una valoración (mediante entrevista, junto con los requisitos específicos de cada Componente) acerca de la *situación crítica de vulnerabilidad* que justifique la entrega de los apoyos. Lo anterior conduce a una reflexión incluso más profunda acerca del mecanismo de intervención que en la práctica tiene el Programa y una consideración sobre su diseño: los Componentes 1, 2, 4 y 5 representan como tal la prestación de servicios públicos que deben otorgarse de manera permanente e ininterrumpida para atender a necesidades manifiestas de las personas (en la modalidad presupuestaria E, "prestación de servicios públicos", como actualmente está clasificado el Programa); pero los Componentes 3, 6 y 7 representan como tal *subsídios*, es decir, transferencias en dinero o en especie que se otorgan con un fin específico sin que sean reembolsables por las personas beneficiarias y deberían aparecer en un Programa presupuestario bajo la modalidad S, "subsídios sujetos a reglas de operación". Esto representa un **área susceptible de fortalecerse** en el diseño del Programa que genera, además, un manejo poco estratégico del mismo, en el sentido de agrupar una diversidad de acciones, bienes y servicios que no necesariamente atienden a un mismo mecanismo de intervención que justifique la provisión de bienes y servicios de una manera u otra (mediante servicios al público o mediante transferencias en dinero y en especie) bajo la perspectiva de Presupuesto basado en Resultados. Ahora bien, se conoció en el trabajo de campo que se han realizado esfuerzos en los últimos ejercicios fiscales favorables a la simplificación de requisitos (ya no se solicita la Clave Única del Registro de Población –CURP– como requisito general), así como adecuación a las circunstancias específicas de operación (exención de aplicación del Estudio Socioeconómico en eventos masivos, situaciones de contingencia o emergencia, así como la excepción a la presentación de requisitos documentales para personas que no los tenga). Esto se presenta como un aspecto favorable a la mejora continua que facilitará la adopción de cambios y que aparece como una **mejor práctica de gestión**. Por lo que hace a la Actividad específica de este proceso, (4.2.1 *Presentación y validación de proyectos*) las OSC interesadas deben reunir requisitos específicos de la modalidad que permitan identificar la personalidad y la representación de la persona jurídica colectiva, así como **1)** un proyecto original y un modelo de intervención, conforme a los requisitos del Anexo 5 de las ROP; **2)** un informe de trabajo con los logros cuantitativos y cualitativos de la organización, que acredite dos años de experiencia en la atención de la población objetivo y **3)** una carta compromiso. Respecto de la población a atender, deben presentarse asimismo los documentos de requisitos generales que correspondan, para cada caso. En esta modalidad específica de atención, por otra parte, se observa que los requisitos son razonables, ante la

	<p>necesidad de acreditar la confiabilidad del actor social a quien se le transferirán los recursos, así como las características de la población objetivo que se atenderán mediante su participación en el Programa.</p> <p>b) Interrelaciones entre los actores del proceso. Las acciones de selección de las personas beneficiarias se realizan directamente por parte de la DCSyPC, sin que se interrelaciones con otros actores del Proceso.</p> <p>c) Fundamento normativo. Reglas de Operación del Programa, artículos 6, 7, 8 y 9.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. La selección de beneficiarios acontece de manera sucesiva a la presentación de solicitudes de atención, por lo que se realiza asimismo de manera permanente a lo largo del año.</p>
<p>Temas de análisis</p> <p><i>Véase el Anexo VIII</i> "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"</p>	<p>Límites del proceso. El proceso comprende dos Actividades: una general y una específica para una modalidad de atención del Componente 7, por lo que no se puede identificar como tal una actividad "de inicio" y una que "finalice" el proceso.</p> <p>Insumos y recursos. Al igual que en el proceso anterior (por su vinculación inmediata) en este proceso también advierte factores críticos en cuanto al uso de todos los insumos considerados en la metodología de análisis.</p> <p>a) Tiempo. Se identificó redundancia en el empleo de tiempos para el registro electrónico de las solicitudes procedentes en el sistema informático del Padrón de Beneficiarios con la necesidad de generar un expediente físico de cada uno de los apoyos, porque tal sistema no cuenta con las capacidades apropiadas para apoyar la gestión y documentarla apropiadamente, en lo sucesivo. Esto es un uso inadecuado de un recurso escaso y limitado (apenas suficiente) que genera demoras en la atención a las personas solicitantes (en efecto, un cuello de botella del proceso), así como un uso poco conveniente de los espacios de atención como sitios para el almacenaje temporal y trámite de grandes volúmenes de expedientes en papel.</p> <p>b) Personal. Al emplear los mismos recursos humanos que el proceso anterior, éstos resultan asimismo insuficientes e inadecuados para este proceso.</p> <p>c) Recursos financieros. Dadas las limitaciones de recursos humanos e infraestructura, se valora que los recursos financieros son insuficientes, aunque su ministración se da de manera adecuada.</p> <p>d) Infraestructura. La infraestructura de atención es suficiente, pero inadecuada, por sus características de accesibilidad para algunos de los grupos de la población objetivo (por ejemplo, personas adultas mayores o personas con discapacidad motriz), así como porque el proceso de selección (aplicación del Estudio Socioeconómico y entrevista) requiere la exposición de circunstancias de vida</p>

sensibles en espacios inapropiados para ello, lo cual no es congruente con una perspectiva de trato digno de las personas solicitantes (específicamente en los Componentes 3 y 6).

Productos. Registro de las solicitudes de apoyo viables en el Padrón de Beneficiarios; Expediente físico de la solicitud de apoyos

Sistemas de información. Sistema informático del Padrón General de Beneficiarios

Coordinación. No se advierte coordinación con otros actores del Macroproceso para la realización de estas Actividades.

Pertinencia. Por sus características normativas y operativas se observa que este proceso **no es pertinente** en el sentido de que no coadyuva en el logro eficaz y eficiente de los objetivos del Programa presupuestario imponiendo cargas de trabajo a las personas colaboradoras y costos de operación para las personas usuarias, en un contexto de accesibilidad limitada para algunas personas dentro de la población objetivo del Programa, al tiempo que no se garantiza el trato digno de todas las personas solicitantes.

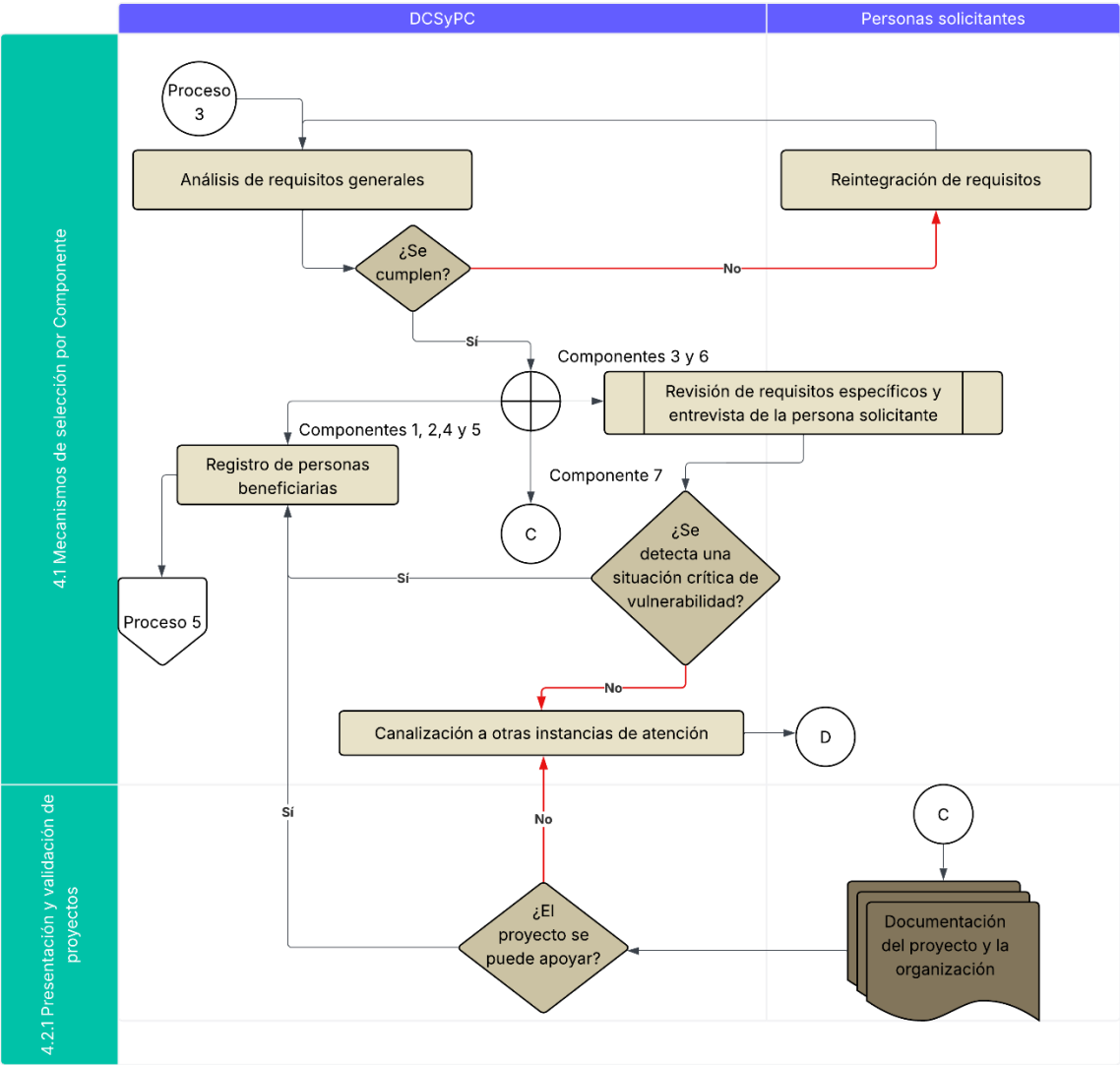
Importancia estratégica del proceso El proceso es crucial en el desarrollo de la Ejecución del Programa presupuestario, puesto que permite corroborar las características de la población objetivo. Desde ahí la importancia de tener claridad estratégica sobre este proceso, identificando los mecanismos de intervención apropiadamente (provisión de servicios vs. entrega de subsidios), de manera que se pueda diseñar un proceso más eficaz y eficiente en beneficio de las personas en la población objetivo.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Como se advirtió en el proceso 3 anterior, se requieren herramientas que permitan conocer la satisfacción de las personas usuarias del proceso, lo cual limita la documentación de la calidad de la prestación de los servicios y la conducción de acciones de mejora correspondientes.

➡ Recomendaciones

- Escindir las acciones del Programa, de acuerdo con su naturaleza, en dos Pp: uno de servicios (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria E) y uno de subsidios sujetos a reglas de operación (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria S) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos.
- Gestionar la excepción del Estudio Socioeconómico para la prestación de servicios en donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.
- Analizar de manera prioritaria la optimización del Sistema Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de botella.
- Proveer de espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.

Proceso 4. Selección de personas beneficiarias del Programa
Diagrama de flujo del proceso



PROCESO 5	<p>Nombre del proceso. Producción de los Componentes</p>
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Ejecución</p> <p>Instancias responsables del proceso. Coordinación General Administrativa (Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales), DCSyPC, así como los entes públicos colaboradores del Programa (ICATECH, ICHEA, FGE, Dirección General del Registro Civil) con la participación de las personas beneficiarias del Programa.</p> <p>a) Descripción del proceso. Este proceso comprende las Actividades para la generación de los bienes y servicios necesarios para proveer a las personas solicitantes del Programa. Éstas se distribuyen conforme a los Componentes y sus modalidades de atención, atendiendo al mapa de distribución de Actividades visible en el Anexo Xb. "Procesos de producción, distribución y entrega de los bienes y servicios del Programa", en el cual se aprecia cuáles Componentes cuentan con Actividades dentro de este proceso y el subsecuente y cuáles sólo presentan Actividades en uno u otro proceso (5 o 6). Para el Componente 1, por tanto, se cuenta con tres modalidades de atención y un mismo número de conjuntos de Actividades para la generación de los servicios de fortalecimiento del tejido social que realiza la DCSyPC (para Diagnósticos comunitarios: <i>5.1.1.1 Diagnóstico participativo comunitario</i>, <i>5.1.1.2 Plan de Acción</i> y <i>5.1.1.3 Ejecución del Plan de Acción</i>; para la instalación de Comités Ciudadanos: <i>5.1.2.1 Asamblea informativa</i> y <i>5.1.2.2 Constitución de Comités</i> así como en las acciones de capacitación en los Centros Comunitarios: <i>5.1.3.1 Asignación de colaboradores</i>, <i>5.1.3.2 Agenda de capacitación</i> y <i>5.1.3.3 Ejecución de la capacitación</i>). Como se observa, las Actividades para la realización de las primeras dos modalidades de atención son claramente entendibles en su secuencia de ejecución, conllevando lógicamente a la prestación de los servicios que corresponden, en términos de las especificaciones establecidas por las ROP. Ahora bien, se valora que no existe una claridad procedimental comparable en cuanto a las Actividades <i>5.1.3.1 Asignación de colaboradores</i> y <i>5.1.3.2 Agenda de capacitación</i> , pues las ROP prevén su realización pero no especifican, por ejemplo, las características que deben tener las personas colaboradoras seleccionadas, ni cómo se prioriza su selección y distribución entre los Centros Comunitarios o cuáles son los criterios de uso de estos espacios, en relación con el volumen de las actividades que deben alojar. En las visitas de campo se apreció, para el caso de la asignación de personas colaboradoras en la capacitación, que la Actividad se realiza con el apoyo de las propias personas que acuden a los Centros Comunitarios y sus gestores, al tiempo que las capacitaciones suceden mediante alianzas con otras instituciones, como el ICATECH (Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Chihuahua) quienes proveen del personal calificado para actividades como talleres de carpintería, por ejemplo. Esto es importante en cuanto a la claridad del proceso de gestión del</p>

Programa y, desde la perspectiva de la ITE, debería existir una normatividad aplicable al respecto. Esto constituye un **área susceptible de fortalecerse** en el proceso.

En el Componente 2 ocurren tres Actividades relacionadas: *5.2.1 Asignación de psicoterapeutas*, *5.2.2 Agenda de sesiones* y *5.2.3 Realización de sesiones*, las cuales presentan un orden lógico y entendible conforme a su descripción en las **ROP** y se pudieron verificar en campo como el proceso de operación de este Componente, tanto en la sede de la DCSyPC como en los Centros Comunitarios. Es importante anotar, solamente, que las **ROP** no especifican como modalidades de atención de este Componente las sesiones de terapia individual y las colectivas, que se ofrecen, para precisar la oferta de los servicios.

La generación de los Componentes 3 y 4 es común, pues involucra la Actividad *5.3.1 Adquisición de bienes*, a cargo de la Coordinación General Administrativa, quien realiza el proceso de contrataciones públicas para contar con bienes a disposición de la DCSyPC para la entrega de apoyos en especie (directamente a las personas solicitantes o mediante raciones alimenticias en los comedores comunitarios). En este último caso se agrega entonces la *Actividad 5.3.2 Preparación de raciones alimentarias* en la cual participan personas colaboradoras de la SDHBC, junto con las propias personas beneficiarias, quienes se involucran en general en la gestión de los espacios comunitarios para la preparación de alimentos (por ejemplo, los grupos de personas adultas mayores y los grupos de padres de familia de las niñas y niños beneficiarios). Nuevamente, es importante distinguir aquí que algunos de los costos asociados a la operación del proyecto corren a cargo de los propios beneficiarios, lo cual se identifica como una práctica de *corresponsabilidad* destacada como **mejor práctica de gestión**. En cuanto a cambios realizados de manera reciente a la gestión del Programa, se informó por parte del personal a cargo del Programa que se implementó una campaña de identidad gráfica e información en los Comedores Comunitarios, aunado a la incorporación de un menú homologado para la atención, por lo que de manera simultánea en todos los puntos de preparación de alimentos se proporcionan los mismos platos, con los mismos insumos que se proveen directamente por la Secretaría. Si bien esto ha contribuido a estandarizar los procesos de atención, fue notable para la ITE (en las visitas de campo) que el menú *no es pertinente* respecto de las personas que reciben las raciones alimentarias, pues los alimentos no están pensados para los grupos etarios específicos que se atienden en los Comedores como las niñas y niños (cuando son adyacentes a instituciones educativas) y personas adultas mayores. Esto puede provocar, como un efecto indeseado, falta de adherencia al plan alimentario propuesto, dejando alimentos sin consumir y sin favorecerse la mejora de la calidad de vida de las personas beneficiarias (quienes se ausentarán del servicio al no poder recibir la dieta que requieren). Por tanto, será conveniente evaluar los resultados de la implementación del menú, en el corto plazo, mediante acciones plenamente participativas que involucren a las personas operadoras del

Programa y a las personas beneficiarias. Se observa así un **área de oportunidad**.

Respecto del Componente 5 (certificaciones de educación básica), la producción de los certificados corre a cargo de las instituciones educativas que colaboran con la SDHBC en la configuración de este servicio, como el Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos (ICHEA), de manera que se requiere la formalización de estas relaciones de colaboración mediante la Actividad *5.5.1 Firma de convenios* y luego se desarrollan de manera coordinada las acciones *5.5.2 Notificación de solicitantes*, *5.5.3 Agenda de acompañamiento* y *5.5.4 Realización del acompañamiento*. En este Componente, al igual que en algunas gestiones de atención ciudadana (solicitud de condonación de derechos para la expedición de Actas del Registro Civil y Cartas de Antecedentes no Penales), la SDHBC actúa como agente auxiliar de las instituciones colaboradoras (ICHEA, Dirección General del Registro Civil y Fiscalía General del Estado, FGE) para la prestación de servicios que no están enteramente a su cargo, sino que realiza algunas gestiones administrativas que favorecen la inclusión de las personas en situación de vulnerabilidad. Este es un papel diferenciado respecto de otros bienes y servicios que presta directamente la SDHBC en el Programa mediante la DCSyPC.

Los Componentes 6 y 7, al considerar la entrega de apoyos económicos, no cuentan con procedimientos previos para la producción de los bienes a entregar (dinero), por lo que no se consideran dentro de las Actividades de este proceso, de acuerdo con lo ilustrado en el **Anexo Xb. "Procesos de producción, distribución y entrega de los bienes y servicios del Programa"**, lo cual confirma su naturaleza como Componentes que brindan subsidios, de acuerdo con el análisis sostenido.

b) Interrelaciones entre los actores del proceso. Para los Componentes 1 (modalidad de atención de capacitación), 3 (en la modalidad de condonaciones de pagos) y 5 (certificaciones de educación básica) la SDHBC se coordina con entes colaboradores del Gobierno Estatal como ICATECH, ICHEA, Dirección General del Registro Civil y FGE). En el caso de la condonación de pagos, interviene nuevamente la Secretaría de Hacienda mediante la Recaudación de Pagos, pues es esta instancia quien hace efectivo el no cobro a personas en situación de vulnerabilidad que previamente ha identificado la SDHBC. Las interrelaciones para la realización de este proceso se identifican como fluidas y eficaces, sin que se hayan reportado incidencias que comentar como resultado del trabajo de campo. Ahora bien, como una impresión general la condonación de pagos para servicios no provistos directamente por la Secretaría importa costos de transacción para las personas que lo solicitan, principalmente de transporte en el traslado a las diferentes oficinas en donde se realizan las gestiones. Además de importar un costo económico para personas que probablemente cuentan con recursos monetarios limitados, existen grupos dentro de la población objetivo del

	<p>Programa como las personas con discapacidades físicas y las personas adultas mayores para quienes los traslados significan una inversión especial de esfuerzos físicos, de acuerdo con lo observado en el trabajo de campo. En este sentido, la ITE considera que se cuenta con un área de oportunidad para simplificar la atención en estos casos.</p> <p>c) Fundamento normativo. Reglas de Operación del Programa, artículos 6, 7, 8 y 9, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratación de Servicios y Obra Pública del Estado de Chihuahua.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. El proceso se realiza de manera permanente durante el año, pues se requiere contar con bienes y servicios de manera continua en los diferentes Componentes.</p>
<p>Temas de análisis</p> <p><i>Véase el Anexo VIII</i> "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"</p>	<p>Límites del proceso. No se identifica un "punto de inicio" o un "final" de este proceso, porque los grupos de Actividades se desarrollan en paralelo para los diferentes Componentes.</p> <p>Insumos y recursos. Los recursos en general para este proceso aparecen como suficientes y adecuados para su realización, considerando la suma de los aportes de todos los actores involucrados.</p> <p>a) Tiempo. El proceso se realiza de manera permanente a lo largo del año y no se identificó que el recurso tiempo implique obstáculos para su realización; en este sentido, resulta suficiente y adecuado.</p> <p>b) Personal. En materia de recursos humanos, destacan las personas colaboradoras de la SDHBC tanto en la DCSyPC como de la Coordinación General Administrativa. A ellos se suman las personas beneficiarias en cuanto a la gestión y operación de los Centros Comunitarios y sus Comedores Comunitarios y, finalmente, las personas que colaboran con los entes públicos que apoyan la ejecución del Programa. En esta medida, se identifica que los recursos humanos son suficientes y adecuados para el proceso.</p> <p>c) Recursos financieros. Así como en otros recursos, el recurso financiero para asumir el costo operativo proviene esencialmente del propio Programa (que financia los recursos humanos de la DCSyPC y las adquisiciones de bienes para su entrega mediante los Componentes 3 y 4). Sin embargo, se suma a este recurso financiero la operación de la Coordinación General Administrativa, que se realiza con cargo a los programas sustantivos de la Secretaría, así como el financiamiento para las remuneraciones del personal de otros entes públicos colaboradores, que proceden asimismo de sus respectivos Pp. En su conjunto, los recursos financieros resultan suficientes y adecuados para la implementación del proceso.</p> <p>d) Infraestructura. En cuanto a infraestructura operativa, se destaca que se emplea la que está instalada por la propia Secretaría para el funcionamiento del Pp, principalmente</p>

sus sedes de atención ciudadana y los Centros Comunitarios, donde se realizan acciones de capacitación y la operación de los Comedores Comunitarios. Estos espacios de usos múltiples capitalizan de este modo la inversión pública que se les destina, proveyendo de un soporte **suficiente y adecuado** para la ejecución de los servicios que provee directamente el Programa.

Productos. *Componente 1:* Diagnósticos comunitarios y planes de acción; Comités Comunitarios constituidos; Acciones de capacitación. *Componente 2:* Sesiones de atención psicoterapéutica brindadas *Componentes 3 y 4:* Bienes para la entrega de apoyos en especie; Alimentos adquiridos para la operación de los Comedores Comunitarios y Raciones alimenticias preparadas.

Componente 5: Convenios de colaboración con instituciones educativas y Acompañamiento para la obtención de certificados de estudios.

Sistemas de información. No se emplean sistemas de información para la recolección de información sobre la producción de los Componentes, que genere (a su vez) información para el monitoreo.

Coordinación. Considerando que en este proceso es donde sucede el principal elemento de coordinación entre los entes que participan en la operación del Programa, se observa que existe una **adecuada** coordinación, que facilita el logro de los objetivos del Pp de manera eficaz y eficiente.

Pertinencia. Al analizar las condiciones normativas y de recursos en que se desempeña el proceso, se advierte que éste resulta **pertinente** para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Importancia estratégica del proceso. Resulta evidente la importancia estratégica de este proceso en tanto que materializa los bienes y servicios identificados como medios para atender a la situación problemática que resiente la población objetivo. En este sentido, la ITE observa que los bienes y servicios que se producen suplen carencias que afectan a las personas en situaciones de vulnerabilidad que limitan o restringen su desarrollo integral. Esta perspectiva, compatible con la Misión institucional de la SDHBC, puede apoyar en el rediseño del Programa a raíz de una evaluación externa que incorpore un módulo de diseño, como ya se ha propuesto.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Las actividades de producción de los bienes y servicios cuentan con algunos mecanismos incipientes para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias, como encuestas que se aplican a las personas usuarias de los Centros Comunitarios. Sin embargo, es notorio que se trate de esfuerzos aislados, no sistematizados ni visibles en la normatividad aplicable al Programa, por lo que se pone en duda que puedan tener efectos palpables en la mejora de la prestación de servicios del Pp (cuando dicha perspectiva no ha sido incorporada a la gestión del Programa, en general).

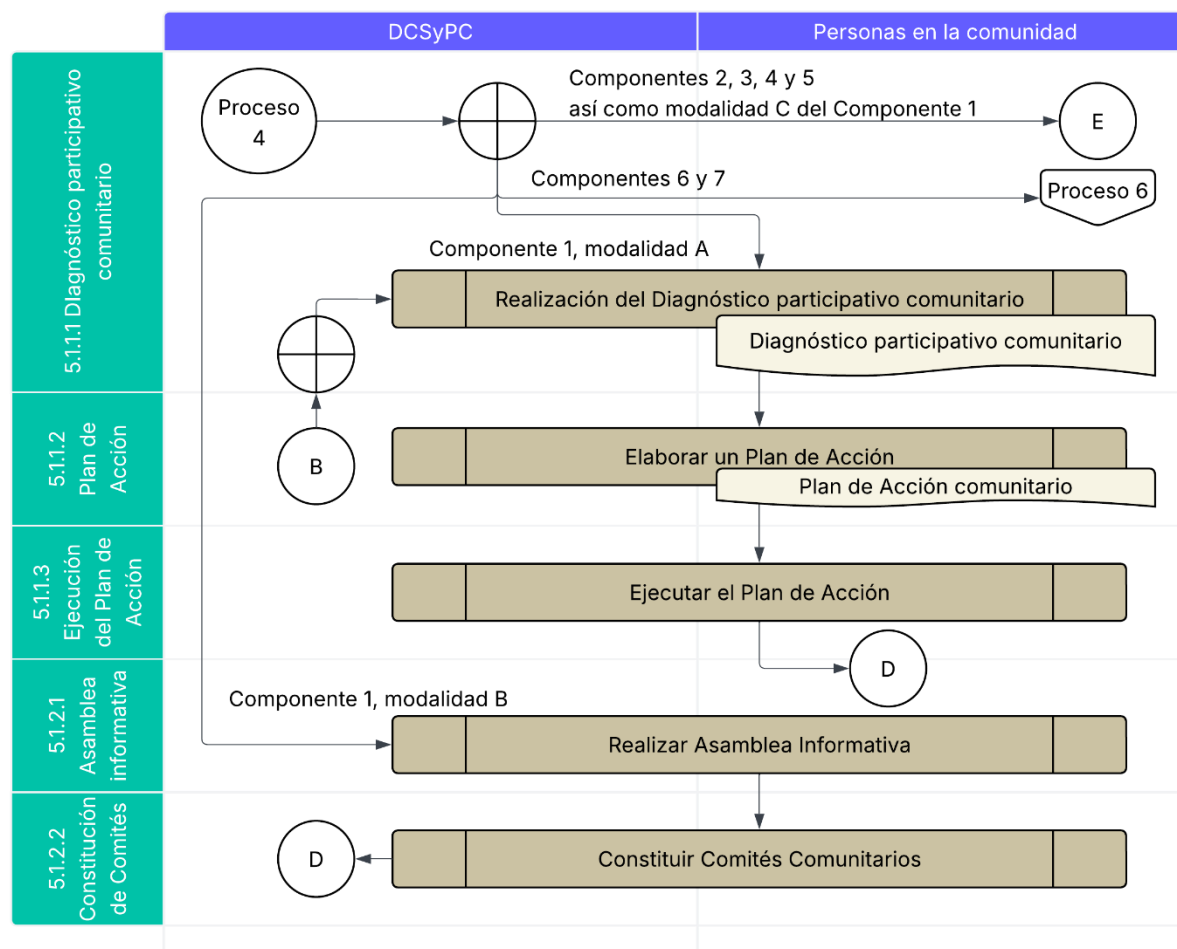
Se derivan del análisis de este proceso las siguientes recomendaciones.

➔ **Recomendaciones**

- Establecer normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).
- Especificar en las **ROP** las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.
- Implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).
- Proponer, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.
- Formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.

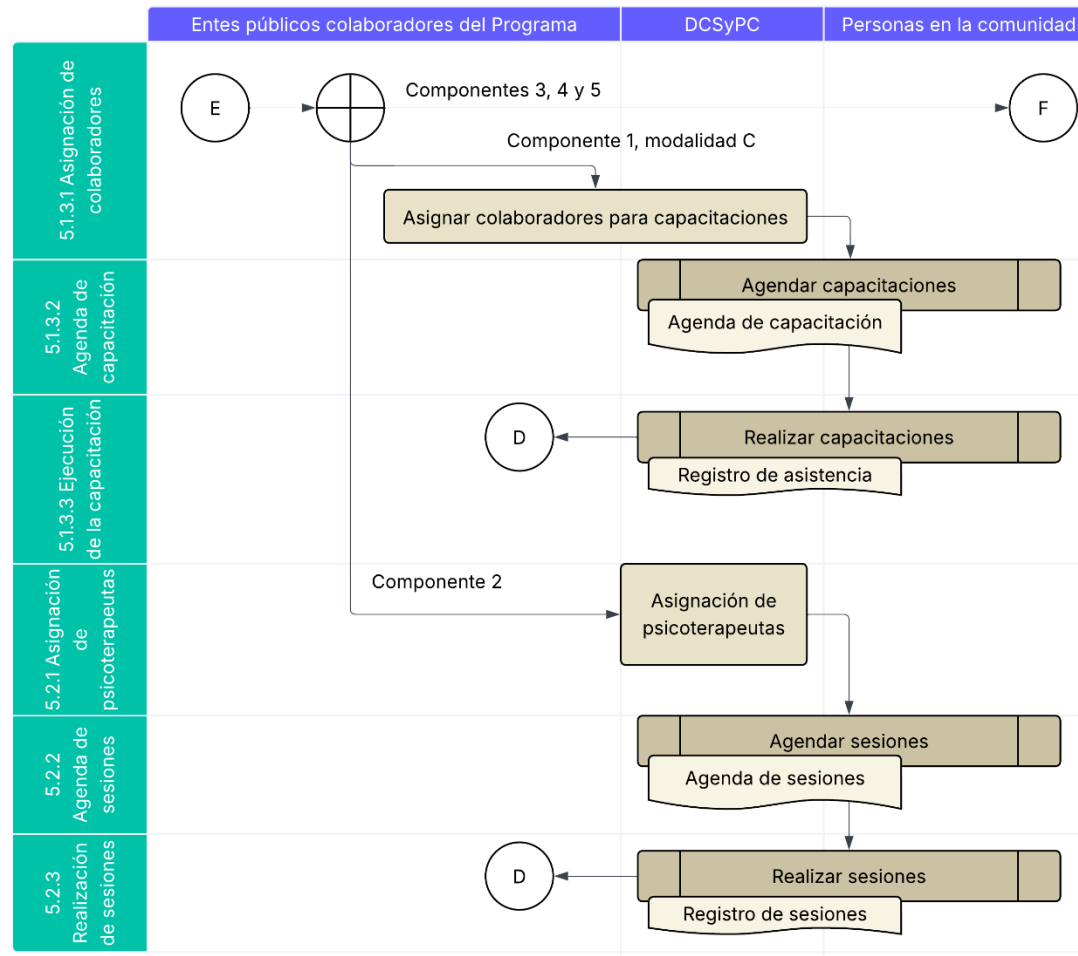
Proceso 5. Producción de los Componentes

Diagrama de flujo del proceso (1/3)



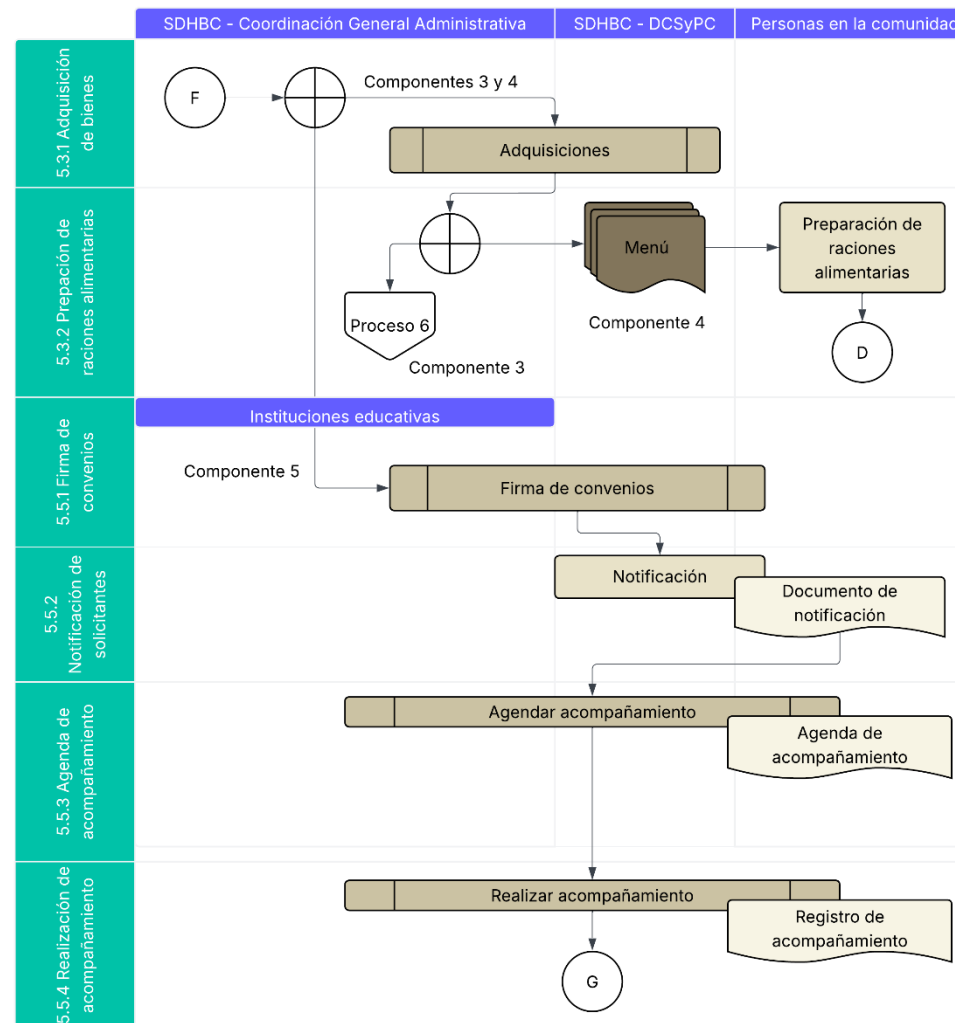
Proceso 5. Producción de los Componentes

Diagrama de flujo del proceso (2/3)



Proceso 5. Producción de los Componentes

Diagrama de flujo del proceso (3/3)



PROCESO 6	Nombre del proceso. Entrega de los Componentes
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Ejecución</p> <p>Instancias responsables del proceso. DCSyPC y Secretaría de Hacienda (Recaudación de Rentas)</p> <p>a) Descripción del proceso. Este proceso consiste en cuatro Actividades que se desarrollan de forma paralela de acuerdo con las características de los Componentes: <i>6.1 Entrega de bienes</i> (Componente 3), <i>6.2 Entrega de certificados</i> (Componente 5), <i>6.3 Entrega de apoyos en efectivo</i> (Componente 6), <i>6.4 Entrega de apoyos económicos</i> (Componente 6, modalidad de Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana y Componente 7). Como se observa, el proceso realiza acciones específicas para materializar la entrega de algunos de sus Componentes a la población objetivo. En algunos Componentes (1, 2 y 4), sin embargo, la entrega de los bienes y servicios acontece al momento de su generación, como se analizó en el proceso anterior, por lo que no presentan Actividades específicas en este proceso, atendiendo al mapa de distribución de Actividades visible en el Anexo Xb. "Procesos de producción, distribución y entrega de los bienes y servicios del Programa", en el cual se aprecia cuáles Componentes cuentan con Actividades dentro de este proceso y el anterior (proceso 5) y cuáles sólo presentan Actividades en uno u otro proceso (5 o 6). En el caso de la entrega de los apoyos en especie (Componente 3, Actividad 6.1), una vez presentada la solicitud de apoyos y seleccionada la persona beneficiaria, se realiza la entrega de los bienes solicitados en la sede de la DCSyPC. Las ROP consideran, sin embargo, que el apoyo no pueda entregarse directamente (por cuestiones específicas) en cuyo caso pueden entregarse mediante intermediarios (OSC, entes públicos de los tres órdenes de gobierno o representantes populares locales o federales, comunicándolo mediante el Anexo 2 de las propias Reglas, haciendo este tipo de entrega una modalidad específica prevista en la normatividad. Por su parte, el en Componente 5 se prevé como tal la Actividad 6.2 donde serán las instituciones colaboradoras del Programa quienes expidan y entreguen los certificados cuando se cumplan los requisitos. Por último, existen dos modalidades de entrega de apoyos económicos, descritas como Actividades 6.3 (para el Componente 6) y 6.4 (para el Componente 7 y la modalidad de atención de tención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana del Componente 6), las cuales realiza directamente la Secretaría de Hacienda mediante la Recaudación de Rentas. En el caso de la Actividad 6.4 la entrega de los apoyos se realiza mediante cheque o transferencia electrónica por el monto de apoyo que corresponda a nombre de la persona beneficiaria. En la Actividad 6.5 se requiere la formalización de un convenio para la ejecución</p>

	<p>del Proyecto (entre la OSC y la SDHBC) y luego se realizarán las transferencias a la Organización por los montos acordados. De la misma manera, una vez que se da de alta a una persona en la modalidad de Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, se le incluye en un rol de pago de las ayudas correspondientes, que realizará la Secretaría de Hacienda. Al culminar este proceso, en sus diferentes vertientes, se cumple con producir y entregar los bienes y servicios del Pp a las personas beneficiarias.</p> <p>b) Interrelaciones entre los actores del proceso. Se observa coordinación entre la SDHBC y la Secretaría de Hacienda en cuanto a la gestión de pagos para la entrega de los apoyos en efectivo (Componentes 6 y 7), la cual favorece el cumplimiento en tiempo y forma de la transferencia de recursos a las personas beneficiarias.</p> <p>c) Fundamento normativo. Reglas de Operación del Programa, artículos 6, 7, 8 y 9, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratación de Servicios y Obra Pública del Estado de Chihuahua.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. La entrega de apoyos se realiza de manera permanente a lo largo del año y, en el caso de lo correspondiente a la Actividad 6.4, en los tiempos establecidos en el convenio o de manera mensual en el caso de los apoyos para la Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana.</p>
<p>Temas de análisis</p> <p><i>Véase el Anexo VIII</i> "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"</p>	<p>Límites del proceso. Las Actividades de este proceso se realizan de manera separada de acuerdo con las características de los Componentes, por lo que no es posible identificar una Actividad "inicial" y una "final".</p> <p>Insumos y recursos. En general, se observa que el proceso cuenta con insumos adecuados y suficientes para realizarse.</p> <p>a) Tiempo. El proceso se desarrolla de manera permanente, al igual que los tres procesos anteriores asociados (3, 4 y 5). No se advirtieron circunstancias adversas derivadas del recurso tiempo, resultando adecuado y suficiente para la realización del proceso.</p> <p>b) Personal. En el proceso converge el personal de la SDHBC, la Secretaría de Hacienda y, en su caso, los intermediarios de la entrega de apoyos. Éstos aparecen como adecuados y suficientes.</p> <p>c) Recursos financieros. En cuanto a la ejecución directa por parte de la SDHBC, se observa que el costo operativo lo asume el Programa, directamente. Sin embargo, el costo financiero de la operación en la Secretaría de Hacienda es con cargo a sus propios Pp. Tales recursos resultan adecuados y suficientes para realizar el proceso.</p> <p>d) Infraestructura. Convergen en la realización de este proceso la infraestructura propia de la SDHBC con la de la Secretaría de Hacienda y, en su caso, la de los intermediarios de los</p>

apoyos. Desde este análisis, ésta resultó **adecuada y suficiente** para la ejecución del proceso.

Productos. Bienes en especie entregados; Certificados educativos entregados; Apoyos en efectivo entregados.

Sistemas de información. Para la entrega de los apoyos no se emplean sistemas informáticos.

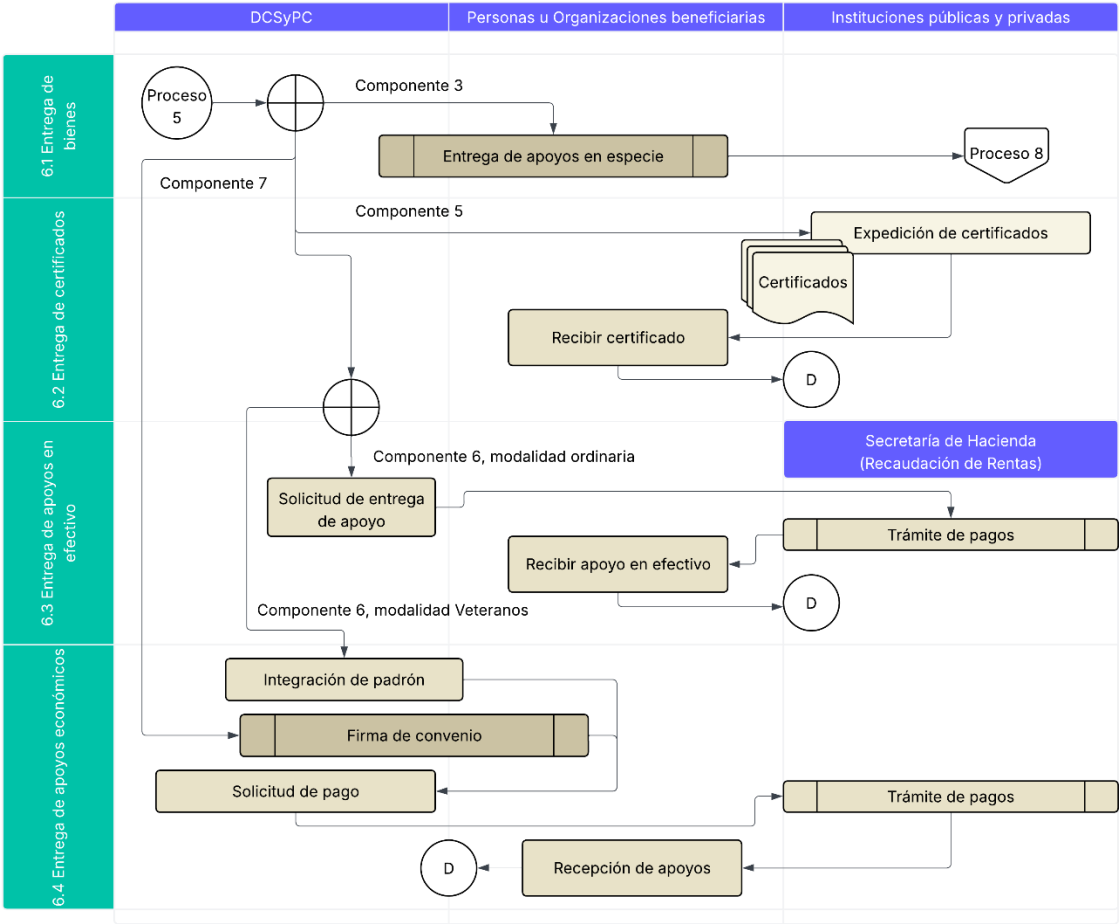
Coordinación. Se observa una **adecuada** coordinación entre actores (SDHBC, Secretaría de Hacienda y, cuando acontece, con los intermediarios de los apoyos) para la realización del proceso.

Pertinencia. Del análisis de las condiciones normativas y de recursos en las que se desarrolla el proceso, se advierte que éste resulta **pertinente** para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Importancia estratégica del proceso. La entrega de los apoyos culmina el proceso de materialización del Programa en cuanto a los entregables que recibe su población objetivo. En cuanto a sus efectos, la provisión oportuna y eficaz de estos insumos, permitirá que las personas beneficiarias atiendan a las acciones necesarias para atender sus condiciones de vida y, potencialmente, mejorarla, a pesar de su situación de vulnerabilidad social.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias en la entrega de los Componentes que así lo requieren, pero se estima necesario que este proceso se incorpore en el establecimiento de un sistema de gestión de calidad que considere la opinión de las personas beneficiarias de manera sistemática y con efectos previsibles.

Proceso 6. Entrega de los Componentes
Diagrama de flujo del proceso



PROCESO 7	<p>Nombre del proceso. Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias</p>
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Evaluación</p> <p>Instancias responsables del proceso. DCSyPC, Órgano Interno de Control de la SDHBC.</p> <p>a) Descripción del proceso. De acuerdo con las Reglas de Operación, existen para el Programa al menos dos mecanismos previstos normativamente que permitirían dar seguimiento a la satisfacción de las personas beneficiarias: a) la Contraloría Social y b) mecanismo de quejas y denuncias (artículos 23 y 24 de las ROP). Sin embargo, en el trabajo de campo se verificó que estos mecanismos no se identifican ni se han puesto en práctica de manera específica para el Programa presupuestario. En este sentido, se observa un área susceptible de fortalecerse en el Macroproceso del Programa, pues no existen mecanismos establecidos y operativos para emplear la voz de las personas en la población objetivo como insumo para la toma de decisiones en la mejora continua del Pp. Para la ITE resulta fundamental que se pongan en marcha las acciones para constituir la Contraloría Social en al menos algunos de los Componentes del Programa (como la modalidad 3 del Componente 1, el Componente 2 y el Componente 4), donde al acontecer la prestación de servicios públicos de manera continuada, las personas beneficiarias pueden efectivamente formarse una idea informada acerca de las necesidades del servicio y hasta proponer mejoras de manera puntual. En el caso de los Centros Comunitarios, se advierte que la implementación de la Contraloría Social daría más formalidad a la gestión que realizan las propias personas usuarias en materia de acciones de capacitación y operación de los Comedores Comunitarios, en tanto que este mecanismo de participación ciudadana provee de información, capacitación y una guía procedimental para realizar la vigilancia ciudadana de la ejecución del Programa público. Esto fortalecería, por último, los procesos de estandarización y mejora que se han emprendido en el marco de la política pública estatal "NutriChihuahua" a la que se adscriben los Centros Comunitarios y sus Comedores. En general, la implementación de mecanismos de Contraloría Social tendría como efecto el fortalecimiento de las capacidades de la población objetivo del Pp con una contribución específica en el fortalecimiento del tejido social, tal y como lo propone el objetivo central del Programa.</p> <p>b) Interrelaciones entre los actores del proceso. No se observa interrelación entre la SDHBC con otros actores en este proceso.</p> <p>c) Fundamento normativo. Artículos 80 al 82 de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. Las acciones para la participación de la población beneficiaria del Pp deberían</p>

	implementarse de manera permanente.
Temas de análisis	<p>Límites del proceso. Como resultado del trabajo de campo no se identificaron Actividades que se realicen con relación a este proceso, por lo que no es posible describir sus límites.</p> <p>Insumos y recursos. En la práctica, no se destinan recursos con la finalidad de realizar este proceso, por lo que no es viable analizarlos (se puede considerar que éstos son inexistentes).</p> <p>Productos. Dado que el proceso no se realiza, no genera productos.</p> <p>Sistemas de información. Dado que el proceso no se realiza, no emplea sistemas de información.</p> <p>Coordinación. Dado que el proceso no se realiza, no existen relaciones de coordinación a su interior entre los actores el Macroproceso.</p> <p>Pertinencia. El diseño normativo que prevé este tipo de mecanismos que no se implementan no es pertinente para la realización de los objetivos del Programa, porque no coincide con su realidad práctica, advirtiéndose un área susceptible de fortalecerse en el vínculo entre el diseño normativo y la dinámica operativa del Programa.</p> <p>Importancia estratégica del proceso. Aunque este proceso tendría una importancia capital en cuanto a retroalimentar la calidad de los bienes y servicios que provee el Pp, su proceso operativo y su debido funcionamiento, tales son características que el actual Macroproceso no tiene, porque este proceso no se implementa. En general, el Programa parece estar lejano a sus personas beneficiarias, pues no cuenta con mecanismos para hacer valer su opinión durante el Macroproceso.</p> <p>Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se identificó la implementación de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios, que debiera ser el corazón de este proceso.</p>
Véase el Anexo VIII "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"	

El análisis previo genera la siguiente recomendación:

➡ **Recomendación**

- Implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.

PROCESO 8	Nombre del proceso. Seguimiento y monitoreo del desempeño
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Planeación y Ejecución</p> <p>Instancias responsables del proceso. DCSyPC, Secretaría de Hacienda, Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información Estatal y Coordinación General Administrativa</p> <p>a) Descripción del proceso. Este proceso involucra la mayor cantidad de Actividades secuenciales del Macroproceso en torno a un solo objetivo particular: lograr que se dé seguimiento oportuno a la ejecución del Programa. Se conforma así de las siguientes: 8.1 Inspecciones; 8.2 Comprobación de entrega de los apoyos; 8.3 Padrón de beneficiarios; 8.4 Avances físicos financieros y 8.5 Cierre del ejercicio. En cuanto a la primera Actividad, las Reglas de Operación prevén que la DCSyPC, mediante los enlaces que al efecto designe, realizará inspecciones para verificar que los recursos otorgados se empleen de manera correcta. En este sentido, se corroboró mediante el trabajo de campo que el Departamento de Centros de Servicios Comunitarios Integrados realiza este tipo de acciones precisamente en estos puntos de servicio, dando seguimiento a la realización de acciones de capacitación (Componente 1) así como al Componente 4, en cuanto al funcionamiento de los Comedores Comunitarios. De hecho, además de las visitas de campo, mediante el mecanismo para la homologación de la operación de estos últimos, se realiza el reporte cotidiano, por ejemplo, de la aplicación del menú y, por tanto, de los insumos provistos para la preparación de las raciones alimenticias. Por su parte, en la Actividad 8.2 se integran a los expedientes físicos para comprobantes del otorgamiento del apoyo (como el previsto en el Anexo 7 de las ROP) como mecanismo para documentar la entrega de los apoyos en especie y en efectivo (Componentes 3 y 6). Ahora bien, durante el trabajo de campo se observó que dicho recibo se imprime y firma durante el proceso de selección de personas beneficiarias sin que efectivamente acredite la entrega de los apoyos. Este orden no coincide con el que prevén las ROP (en sus diagramas de flujo) para la documentación de la entrega de los apoyos pues establecen que "La Unidad Responsable entrega el beneficio, firmándose el recibo correspondiente", lo cual no acontece en este orden. Se observa así un área susceptible de fortalecerse en este proceso, ya que la operación no coincide con lo previsto normativamente sobre el orden de los procesos. En esta medida, como se advirtió en el Tema I, la ITE observa que a) no todos los Componentes cuentan con mecanismos para la verificación de la entrega de los apoyos y b) que los que existen (apoyos económicos y en especie) ocurren en un tiempo diferente al previsto en la normatividad, por lo que resultan ineficaces al propósito de seguimiento y</p>

monitoreo del Programa. Como se describió en el proceso 4, el registro de las personas en el Padrón de Beneficiarios (Actividad 8.3) acontece de manera simultánea al proceso para su selección, integrándose los datos de identificación y socioeconómicos de las personas en el sistema informático correspondiente. Dado que este sistema (como ya se ha establecido) requiere capacidades apropiadas para apoyar la gestión de las solicitudes de apoyo; de manera paralela las personas colaboradoras de la DCSyPC emplean hojas de cálculo electrónicas (conectadas "en la nube") para dar seguimiento real al trámite de las solicitudes, provocando un **cuello de botella** en el seguimiento del Programa, por la necesidad de registrar en dos soluciones informáticas una misma solicitud. De esta manera, mediante las primeras tres Actividades se documenta el día a día del transcurso del Programa, generando registros sobre su ejecución. Mediante las dos Actividades siguientes, se realizan cortes de información y se integra la información de los indicadores de desempeño que permiten dar seguimiento "al pulso" del Programa presupuestario en períodos definidos de su ejecución. Las **ROP** consideran, así, en la Actividad 8.4 que de manera trimestral la DCSyPC debe presentar a la Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información Estatal el avance físico financiero de los Componentes que realiza el Programa. Mediante el análisis de dicho reporte, se integra la información de seguimiento a los indicadores de la **MIR**, que se reporta mediante el SICIP, para su validación y revisión por parte de la Secretaría de Hacienda. Las acciones de reporte trimestral de la **MIR** permitirán, en su caso, emprender las acciones preventivas y correctivas al desempeño del Programa, buscando garantizar una óptima aplicación de sus recursos. Por último, la Actividad 8.5 deja a cargo de la Coordinación General Administrativa (en tanto unidad administrativa responsable de la aplicación de los recursos financieros) integrar el cierre presupuestario de cada ejercicio, cuyos datos serán asimismo reportados al SICIP, verificando su congruencia y consistencia. De esta forma, mediante las herramientas del Presupuesto basado en Resultados que dispone la Secretaría de Hacienda, se propone un sistema adecuado para el seguimiento y monitoreo, oportuno y eficaz, del desempeño del Programa.

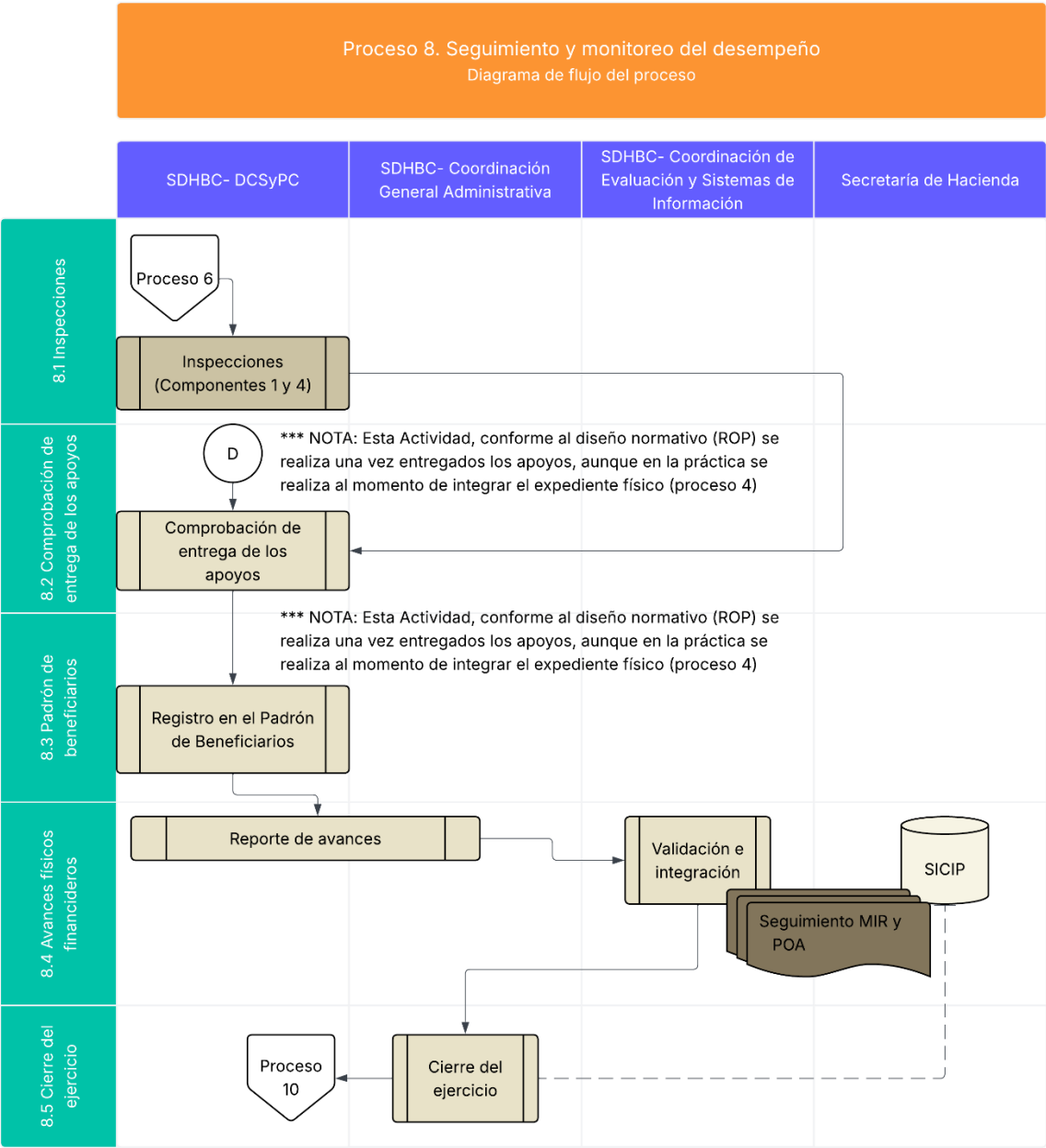
- b) **Interrelaciones entre los actores del proceso.** Específicamente para la operación de la Actividad 8.4 y 8.5 interviene la Secretaría de Hacienda como instancia operadora del SICIP, en donde se reflejan los resultados del seguimiento físico y financiero al Programa. No se detectaron áreas de oportunidad en cuanto a esta relación en el proceso.
- c) **Fundamento normativo.** Reglas de Operación del Programa artículos 12.4, 16, 17 y 22.
- d) **Períodos que comprende el proceso.** Las acciones de

	<p>seguimiento y monitoreo se realizan de manera permanente durante el año.</p>
<p>Temas de análisis</p> <p><i>Véase el Anexo VIII "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"</i></p>	<p>Límites del proceso. El proceso comienza por la <i>Actividad 8.1 Inspecciones</i> y termina con la <i>Actividad 8.5 Cierre del Ejercicio</i>, atendiendo al diseño normativo propuesto en las ROP.</p> <p>Insumos y recursos. En general los recursos resultan adecuados y suficientes para realizar el proceso; sin embargo, el recurso tiempo presenta factores críticos en este proceso.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Tiempo. Se identifica un cuello de botella en la gestión del recurso tiempo en este proceso, que surge cuando existen actividades redundantes en la integración del Padrón de Beneficiarios y para el seguimiento de las solicitudes de apoyos. Debido a que el sistema informático del Padrón no contiene herramientas de seguimiento de proyectos, el seguimiento se realiza de manera manual en hojas de cálculo. Al mismo tiempo, se identificó que la secuencia operativa de la generación de comprobantes no es de acuerdo con lo establecido en las ROP. En consideración de ambas cuestiones, se identifica el recurso tiempo como suficiente, pero resulta inadecuado para el proceso.b) Personal. En este proceso aportan recursos humanos tanto la SDHBC como la Secretaría de Hacienda, siendo competentes para su realización, lo cual califica este recurso como suficiente y adecuado.c) Recursos financieros. Ambas Secretarías operan estas Actividades con cargo a sus Programas presupuestarios y el recurso financiero aparece como suficiente y adecuado.d) Infraestructura. Se emplea la infraestructura existente de oficinas y su equipamiento, las cuales son suficientes y adecuadas para realizar este proceso. <p>Productos. Documentos de seguimiento derivados de las inspecciones; Comprobantes de entrega de los apoyos; Padrón de beneficiarios; Avances físico financieros del Programa; Documento de cierre del ejercicio; Información de monitoreo en el SICIP.</p> <p>Sistemas de información. SICIP y Sistema del Padrón de Beneficiarios.</p> <p>Coordinación. Se observa una adecuada articulación al interior de la SDHBC y con la Secretaría de Hacienda para el seguimiento y monitoreo del Programa.</p> <p>Pertinencia. El diseño normativo incompatible con la operación práctica del Pp (comprobación de los apoyos) y la existencia de cuellos de botella determinan que el proceso no se considere pertinente para la realización de los objetivos del Programa.</p> <p>Importancia estratégica del proceso. El proceso es el encargado de generar la "huella documental" del Macroproceso de operación del Programa. Sus áreas de oportunidad ponen en riesgo la fiabilidad de la información registrada, por lo que resulta fundamental robustecerlo.</p> <p>Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se identificaron, ni se estiman necesarios, los mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias en este proceso.</p>

De la descripción del proceso anterior, se formulan las siguientes recomendaciones.

➔ **Recomendaciones**

- Verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las **ROP** a las condiciones operativas efectivas del Programa.
- Atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).



PROCESO 9	Nombre del proceso. Evaluación de resultados
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. Evaluación</p> <p>Instancias responsables del proceso. Secretaría de Hacienda y Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información de Información Estatal, DCSyPC</p> <p>a) Descripción del proceso. Las Reglas de Operación (artículo 19) prevén la realización de acciones de evaluación interna y externa del Programa. Sin embargo, como resultado del trabajo de campo, sólo se pudo verificar la ejecución de la Actividad <i>9.1 Evaluación externa</i>. Dicha Actividad se desarrolla como consecuencia de la inclusión del Programa presupuestario dentro del Programa Anual de Evaluación (PAE) que emite la Secretaría de Hacienda. Conforme a los Términos de Referencia para la Evaluación que corresponde, la SDHBC debe contratar a un ente evaluador externo para que éste, a su vez, ejecute la evaluación. La evaluación externa permite corroborar las características de diseño y operación del Programa, contrastándolas con aspectos metodológicos-analíticos que se encuentran implícitos, como la aplicación de la Metodología de Marco Lógico o el diseño procesal del Programa conforme al Modelo General de Procesos, como se realiza en este Informe.</p> <p>b) Interrelaciones entre los actores del proceso. La realización de acciones de evaluación externa requiere la articulación entre la Secretaría de Hacienda, la SDHBC y el ente evaluador externo que acontece en términos del PAE y los TdR del proyecto específico.</p> <p>c) Fundamento normativo. Reglas de Operación del Programa, artículo 19 y Programa Anual de Evaluación.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. La ejecución del PAE se realiza a lo largo del año, en plazos y fechas preestablecidos a fin de generar los productos del proceso hacia el último trimestre del año.</p>
Temas de análisis	<p>Límites del proceso. Consiste en una Actividad única (<i>9.1 Evaluación externa</i>) por lo que no presenta un "inicio" y un "final".</p> <p>Insumos y recursos: Los recursos empleados en este proceso son en general suficientes y adecuados para su realización.</p> <p>a) Tiempo. No se identifican obstáculos en el uso del recurso tiempo para la ejecución del PAE, por lo que se valora que este insumo es suficiente y adecuado para el proceso.</p> <p>b) Personal. El proceso hace confluir recursos humanos de la SDHBC, la Secretaría de Hacienda y el ente evaluador externo, los cuales resultan suficientes y adecuados para el proceso.</p> <p>c) Recursos financieros. Las acciones de evaluación externa se financian mediante recursos de los Pp sustantivos de la SDHBC y de la Secretaría de Hacienda, siendo éstos suficientes y adecuados al objetivo del proceso.</p>

Véase el Anexo VIII
"Límites, articulación,
insumos y recursos,
productos y sistemas
del Programa"

d) **Infraestructura.** Se aporta la infraestructura instalada de los entes públicos y el evaluador externo y tal conjunto es **suficiente y adecuado** para la realización del proceso.

Productos. Informes de evaluación externa

Sistemas de información. No se emplean sistemas de información para la recolección de información relacionada con este proceso

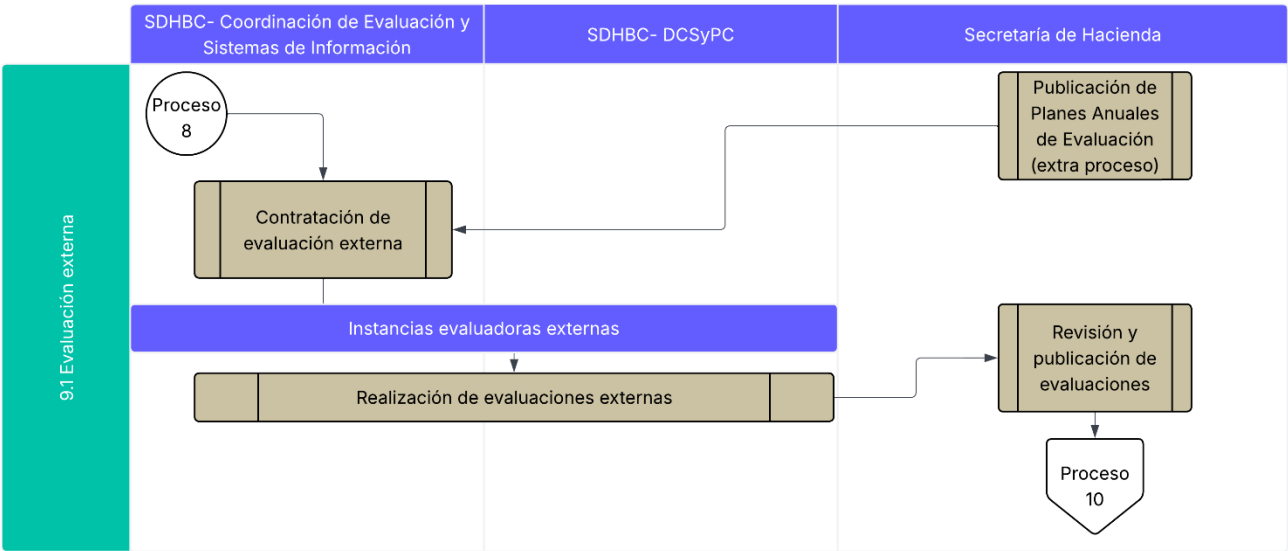
Coordinación. A la luz de sus resultados, se puede valorar que la coordinación entre actores es **adecuada** para el logro de los objetivos del proceso.

Pertinencia. De acuerdo con sus características normativas y los recursos que se le destinan, el proceso resulta **pertinente** para el logro de los objetivos del Programa.

Importancia estratégica del proceso. El proceso de evaluación externa permite verificar la congruencia de la planeación, el diseño normativo y la operación del Programa para otorgarle lógica operativa interna y alinearlo con las prácticas apropiadas en materia de gestión pública para resultados. También genera insumos para la rendición de cuentas del Programa, permitiendo a otras personas conocer cómo opera en relación con aspectos analíticos específicos.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se identificaron, ni se estiman necesarios, los mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias en este proceso.

Proceso 9. Evaluación de resultados
Diagrama de flujo del proceso



PROCESO 10	Nombre del proceso. Rendición de cuentas
Características del proceso	<p>Fase del proceso presupuestario a la que pertenece. <i>Es transversal al proceso</i></p> <p>Instancias responsables del proceso. Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información de Información Estatal, DCSyPC</p> <p>a) Descripción del proceso. Las Reglas de Operación (artículo 21) consideran como mecanismos de rendición de cuentas: a) las acciones de transparencia; b) las de difusión; c) el Padrón Único de Beneficiarios y d) los mecanismos para la Contraloría Social. Como se ha explicado en los procesos ya descritos (2, 3, 7 y 8, principalmente), las acciones ahí propuestas, desde el punto de vista analítico del Modelo General de Procesos, corresponden con otros procesos esenciales de la operación del Pp y ya se han integrado en su sitio correspondiente. Esto deja una sola Actividad por describir (<i>10.1 Transparencia</i>), en tanto que refiere a las acciones de generación de información pública para una audiencia genérica, principalmente en el contexto de las obligaciones de transparencia establecidas para la SDHBC por la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. La información de seguimiento y monitoreo a la gestión (proceso 8), en este caso, se emplea como insumo para proporcionar la información pública de oficio en los formatos previstos en la Plataforma Nacional de Transparencia y publicarlos de manera regular en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT).</p> <p>b) Interrelaciones entre los actores del proceso. Para la debida operación de las obligaciones de transparencia las autoridades nacionales y estatal en materia de transparencia proveen de soporte técnico y operativo al SIPOT dentro de la PNT. No se reportaron incidencias relacionadas con este rubro, en el trabajo de campo.</p> <p>c) Fundamento normativo. Reglas de Operación, artículo 21 así como la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.</p> <p>d) Períodos que comprende el proceso. El proceso se desarrolla de manera permanente a lo largo del año, atendido a los períodos de actualización de la información que establece la operación del SIPOT,</p>
Temas de análisis	<p>Límites del proceso. El proceso comprende una Actividad solamente (<i>10.1 Transparencia</i>), por lo que no se identifica su "principio" y "fin".</p> <p>Insumos y recursos. En general los recursos afectos a este proceso resultan suficientes y necesarios para su realización.</p> <p>a) Tiempo. El proceso se desenvuelve de manera permanente a lo largo del año, sin que se identifiquen contratiempos en su operación. Por lo tanto, el tiempo resulta adecuado y</p>
Véase el Anexo VIII "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas del Programa"	

suficiente como insumo para su operación.

- b) **Personal.** El recurso humano para la generación de la información pública de oficio corre por cuenta de la SDHBC en sus unidades administrativas competentes y es **adecuado y suficiente** para el proceso.
- c) **Recursos financieros.** El costo operativo de las acciones de transparencia se financia en cuanto a sus recursos materiales y humanos con cargo a los diferentes Pp de la SDHBC, en tanto que intervienen personas de las diferentes unidades administrativas. Tales recursos son **adecuados y suficientes**.
- d) **Infraestructura.** La infraestructura operativa se provee, por una parte, por la SDHBC (oficinas y sus equipamientos) y por la otra por las autoridades de transparencia nacional y estatal. Los recursos de este rubro resultan **adecuados y suficientes** para el proceso.

Productos. Información pública de oficio sobre el Pp

Sistemas de información. Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPO), en la Plataforma Nacional de Transparencia.

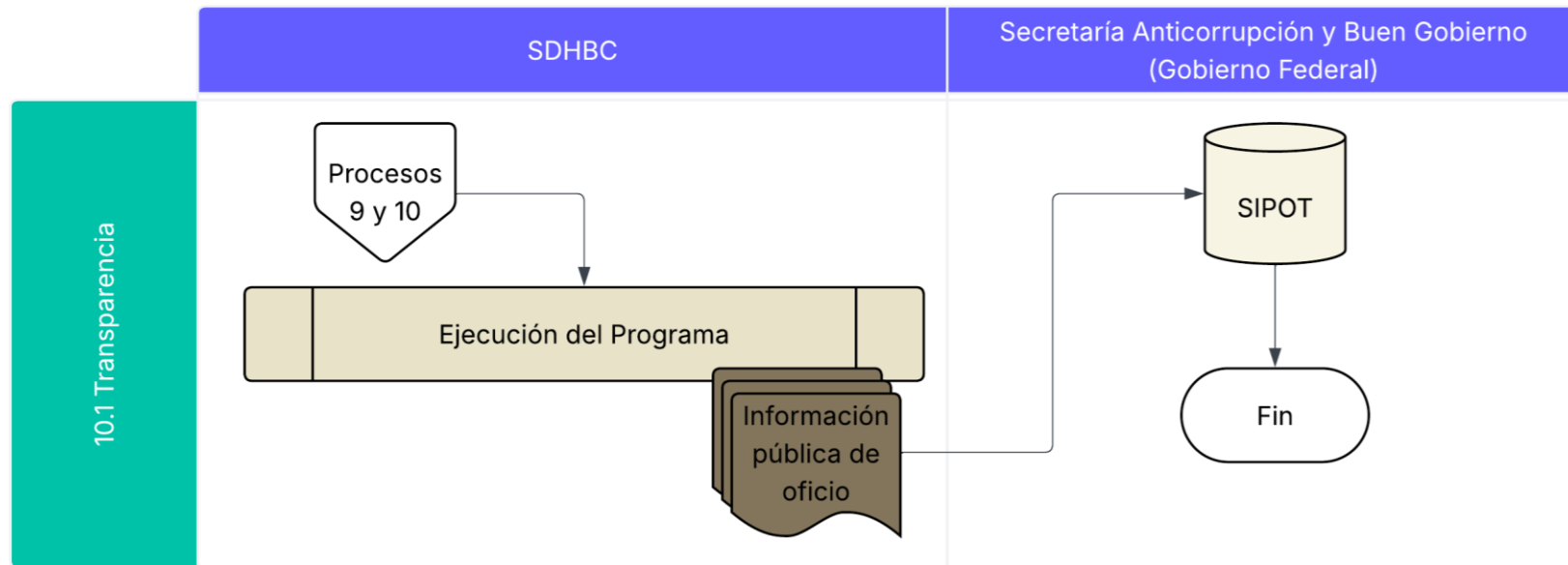
Coordinación. No se reportaron incidencias en la coordinación del proceso, por lo que aparece como **adecuada**.

Pertinencia. El diseño normativo y operativo del proceso sugiere que éste es **pertinente** a los objetivos del Pp.

Importancia estratégica del proceso. Las acciones de transparencia preparan la rendición de cuentas para el público en general, en el orden estatal y nacional, que se distingue de otras audiencias (como la población beneficiaria) en cuanto a que no tienen una experiencia directa sobre la operación del Programa. En este sentido, se atiende a la presentación de datos sobre categorías estandarizadas que vuelven al Programa comparable con otros Pp.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se identificaron, ni se estiman necesarios, los mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias en este proceso.

Proceso 10. Rendición de cuentas
Diagrama de flujo del proceso



GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA

En este apartado se presenta una valoración sobre el grado de consolidación operativa de los procesos analizados. El grado de consolidación operativa de los procesos se valoró con base en cinco rubros: **a)** si existen documentos que normen los procesos; **b)** si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; **c)** si los procesos están estandarizados; **d)** si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y **e)** si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Con base en el análisis de la información documental y de campo y empleando la metodología tipo *checklist*, cada uno de estos rubros de puntuó del 1 al 5, donde 1 fue el valor más bajo y 5 el más alto. Luego, el puntaje obtenido en los cinco rubros se promedió para obtener el valor global del grado de consolidación operativa. La aplicación de la metodología tipo *checklist* para esta valoración consistió en elaborar una lista de verificación sobre los elementos que integran cada rubro para validar sistemática y homogéneamente su cumplimiento en todos los procesos. Cuando se cumplieron más elementos, mayor fue el puntaje por rubro y, por tanto, mayor el grado de consolidación operativa; en cambio, cuando se observó un menor cumplimiento de elementos, menor fue el puntaje por rubro y el de la consolidación operativa. El listado de los elementos se describe a continuación, como parte de la valoración realizada para cada proceso.

La siguiente tabla resume los hallazgos del **Anexo IX. Grado de Consolidación Operativa**, en cuanto a cuatro rubros transversales de los procesos:

Tabla 7. Grado de consolidación operativa de los procesos del Pp.

Criterios de valoración/ procesos	Existen documentos que normen el proceso	Los procesos son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos están estandarizados, son utilizados por todas las instancias	Se cuenta con mecanismos de implementación sistemática de mejoras	Promedio	Comentarios
Proceso 1	5	1	5	5	4.00	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos).
Proceso 2	5	1	5	1	3.00	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos); más bien, se identifican los mecanismos no formales de difusión. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.

Criterios de valoración/ procesos	Existen documentos que normen el proceso	Los procesos son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos están estandarizados, son utilizados por todas las instancias	Se cuenta con mecanismos de implementación sistemática de mejoras	Promedio	Comentarios
Proceso 3	5	3	5	5	4.50	El proceso es familiar para la mayoría de los operadores, pero no la totalidad, lo cual es crítico.
Proceso 4	5	3	5	5	4.50	El proceso es familiar para la mayoría de los operadores, pero no la totalidad, lo cual es crítico.
Proceso 5	5	1	5	1	3.00	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos). No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 6	5	1	1	1	2.00	El proceso es desconocido en su mayoría y no se implementa conforme a la normatividad, en consecuencia. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 7	5	1	1	1	2.00	El proceso es desconocido en su mayoría y no se implementa conforme a la normatividad, en consecuencia. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 8	5	3	5	1	3.50	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos). No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 9	5	1	5	5	4.00	El proceso es desconocido por la mayoría de los operadores, se confundió con las acciones de auditoría, que se realizan <i>extra proceso</i> .
Proceso 10	5	1	5	1	3.00	El proceso es desconocido por la mayoría de los operadores. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Puntaje total	50	16	42	26	134 de 200 puntos posibles	
Promedio por criterio	5.00	1.60	4.20	2.60	3.35	Aunque existen rubros consolidados de la operación (por ejemplo, la normatividad), se observan importantes áreas de oportunidad en la difusión y empleo consistente de los procesos del Programa, conforme a su normatividad. Por ello, resulta indispensable adoptar un enfoque de mejora continua en la operación del Programa.

Fuente: Elaboración propia, con base en el Anexo IX de este documento.

De la lectura de la tabla anterior, se desprende que el promedio del grado de consolidación operativa de los procesos corresponde al grado de calificación "Parcial", considerando las cuatro categorías de manera simultánea. La categoría más sólida es la normatividad, seguida en segundo sitio por la estandarización de procesos. La categoría más débil es el conocimiento de los procesos por el personal operativo, seguida de la implementación de sistemas de mejora continua. Para la ITE resulta fundamental, por tanto, establecer las siguientes recomendaciones, derivadas del análisis presentado.

➡ Recomendaciones

- Capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.
- Verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.
- Implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.
- Alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.

Ante la disposición a la mejora continua detectada en el ámbito directivo del Pp y ante la **oportunidad** que significa la creación de la Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información de Información Estatal en la SDHBC, la ITE confía en que estas acciones prioritarias para el fortalecimiento del Programa se asumirán como Aspectos Susceptibles de Mejora resultantes del presente proceso de evaluación externa.

***Véase: Anexo IX. Grado de consolidación operativa del Programa** de este Informe.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

Modelo general de procesos

Para el desarrollo de este **Tema**, se presenta en primer término los resultados de la homologación o "equivalencia" de los procesos conforme al **Modelo General de Procesos** recogido en los **Términos de Referencia** (conforme al **Anexo X. Ficha de identificación y equivalencia de procesos**) y de acuerdo con la descripción realizada en el **Tema II** anterior:

Modelo general de procesos	Secuencia	Procesos descritos para el Programa Denominación / Distribución por Componentes / Actividades [Fundamento en las ROP]
Planeación estratégica, programación y presupuestación	1	Planeación estratégica, programación y presupuestación <i>1.1 Diseño y alineación de la MIR</i> <i>1.2 Emisión de Reglas de Operación</i> <i>1.3 Programación de metas</i> <i>1.4 Presupuestación</i>
Difusión del Programa	2	Difusión del Programa <i>2.1 Difusión por medios electrónicos y digitales [21.2]</i> <i>2.2 Difusión por medios físicos [12.1.1]</i> Componente 1 <i>2.3.1 Recorridos por colonias y comunidades</i> <i>2.3.2 Convocatoria para realizar diagnósticos comunitarios y conformar de Comités Comunitarios</i>
Solicitud de bienes y/o servicios	3	Solicitud de Componentes del Programa <i>3.1 Mecanismos de solicitud por Componente [6, 7, 8, 9 y 10]</i> Componente 7 <i>3.2.1 Presentación de solicitud de apoyos</i>
Selección de personas beneficiarias	4	Selección de personas beneficiarias del Programa <i>4.1 Mecanismos de selección por Componente [6, 7, 8, 9 y 10]</i> Componente 7 <i>4.2.1 Presentación y validación de proyectos</i>
Producción de bienes y/o servicios	5	Producción de los Componentes Componente 1, modalidad Diagnósticos Participativos <i>5.1.1.1 Diagnóstico participativo comunitario</i> <i>5.1.1.2 Plan de Acción</i> <i>5.1.1.3 Ejecución del Plan de Acción</i> Componente 1, modalidad Comités Comunitarios <i>5.1.2.1 Asamblea informativa</i> <i>5.1.2.2 Constitución de Comités</i> Componente 1, modalidad Capacitación en los Centros Comunitarios <i>5.1.3.1 Asignación de personal para la capacitación</i> <i>5.1.3.2 Agenda de la capacitación</i> <i>5.1.3.3 Realización de la capacitación</i> Componente 2 <i>5.2.1 Asignación de psicoterapeutas</i> <i>5.2.2 Agenda de sesiones</i> <i>5.2.3 Realización de sesiones</i>

Modelo general de procesos	Secuencia	Procesos descritos para el Programa Denominación / Distribución por Componentes / Actividades [Fundamento en las ROP]
		Componentes 3 y 4 <i>5.3.1 Adquisición de bienes</i> <i>5.3.2 Preparación de raciones alimentarias</i> Componente 5 <i>5.5.1 Firma de convenios</i> <i>5.5.2 Notificación de solicitantes</i> <i>5.5.3 Agenda de acompañamiento</i> <i>5.5.4 Realización del acompañamiento</i>
Distribución y/o entrega de bienes y/o servicios	6	Entrega de los Componentes Componentes 3 y 4 <i>6.1 Entrega de bienes</i> Componente 5 <i>6.2 Entrega de certificados</i> Componente 6 <i>6.3 Entrega de apoyos en efectivo</i> Componentes 7 y 6 (modalidad Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana) <i>6.4 Entrega de apoyos económicos</i>
Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias	7	Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias <i>No se identificaron Actividades que se realicen en este proceso, aunque está previsto normativamente (en las ROP).</i>
Seguimiento y monitoreo del desempeño	8	Seguimiento y monitoreo del desempeño <i>8.1 Inspecciones [12.4]</i> <i>8.2 Comprobación de la entrega de los apoyos ([16]</i> <i>8.3 Padrón de beneficiarios [22]</i> <i>8.4 Avances físicos financieros [17.1]</i> <i>8.5 Cierre del ejercicio [17.2]</i>
Evaluación de resultados	9	Evaluación de resultados [19] <i>9.1 Evaluación externa</i>
Rendición de cuentas	10	Rendición de cuentas [21] <i>10.1 Transparencia</i>

Teniendo como base lo anterior, en el siguiente apartado del este **Tema** se da respuesta a las preguntas específicas planteadas por los **Términos de Referencia** sobre los atributos de cada uno de dichos procesos:

Proceso 1. Planeación estratégica, programación y presupuestación

El Propósito del Programa se describe en su **MIR** como “Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el Estado de Chihuahua presentan una mejora en el fortalecimiento del tejido social”. A esto, se establecen siete bienes y servicios (Componentes) del Pp, a saber:

Bienes y servicios identificados por Componente
Componente C01. Servicios para el fortalecimiento del tejido social <i>En tres modalidades:</i> Diagnósticos Comunitarios Constitución de Comités Comunitarios Acciones de Capacitación
Componente C02. Servicios de Atención Psicosocial
Componente C03. Apoyos en especie para personas en situación de vulnerabilidad
Componente C04. Raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad
Componente C05. Certificaciones de educación básica a través de instituciones públicas y privadas a personas con rezago educativo
Componente C06. Apoyos económicos para personas en situación de vulnerabilidad <i>En dos modalidades:</i> Ordinaria Apoyos a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana
Componente C07. Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de personas en situación de vulnerabilidad

Al analizar la relación lógica entre el Propósito con los bienes y servicios provistos por el Programa, se observa que solamente los servicios provistos en el **Componente 1** tienen una identidad conceptual con el objetivo en términos de "fortalecimiento del tejido social". Al profundizar en dicha relación, se puede elaborar que los Diagnósticos Comunitarios permiten identificar precisamente cuáles son las circunstancias del tejido social en las localidades que requieren fortalecimiento, de manera que los Planes de Acción que se generen contribuyan en este sentido, mediante la *planeación*.

Los Comités Comunitarios, por su parte, son una estrategia de organización de las personas en situación de vulnerabilidad, precisamente para la puesta en práctica de un Plan de Acción, derivado de un Diagnóstico comunitario; por lo que son un mecanismo que, efectivamente, contribuye directamente a fortalecer el tejido social mediante la *organización*. Respecto de las acciones de *capacitación*, además de proveer herramientas para el fortalecimiento del tejido social en el sentido teórico-práctico, implican la *articulación y convivencia* de las personas en situación de vulnerabilidad en la gestión de dichas acciones como un mecanismo para el fortalecimiento del tejido social. Un mecanismo similar de acción se pudo apreciar en cuanto al funcionamiento de los Comedores Comunitarios (**Componente 4**), pues el involucramiento de las personas usuarias en su gestión, mantenimiento y cuidado genera *capacidades, articulación y convivencia* como acciones que materializan el fortalecimiento del tejido social, empleando como "escenario" los Centros Comunitarios. De manera semejante, la organización de las personas para el acompañamiento en la obtención de certificaciones de educación básica (**Componente 5**) propone un proceso similar de organización y generación de capacidades como vectores del fortalecimiento del tejido social. Por su parte, las acciones del **Componente 2** (atención psicosocial) resultan también básicas en cuanto

al fortalecimiento del tejido social en cuanto a que permiten proponer las condiciones en las que las personas (en lo individual) atienden su salud mental y adquieren herramientas que les habilitan a participar, de una mejor manera, en el mejoramiento de su comunidad. En las acciones de estos cuatro Componentes, la ITE identifica una asociación lógica en términos de **necesidad** y **suficiencia** de los bienes y servicios para favorecer la generación del Propósito como lo plantea actualmente la MIR del Pp, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico. Este análisis acompaña y robustece la idea de que mediante estos Componentes se prestan, efectivamente, servicios a la población objetivo de manera continuada y permanente, con un objetivo particular, lo cual justificaría la reorganización del Pp en uno que abarque, de manera simultánea, los Componentes 1, 2, 4 y 5 mediante la modalidad presupuestaria E ("Prestación de servicios públicos").

Por tal motivo, se requerirá escindir los Componentes referidos a la entrega de apoyos a las personas en situación de vulnerabilidad (Componentes 3, 6 y 7), puesto que éstos no tienen un efecto directo en el fortalecimiento del tejido social (no se garantiza como parte del mecanismo de intervención tal efecto, sino que es aleatorio y contingente). Tales Componentes, aunque podrían apoyar al proceso, **no resultan necesarios** para producir el Propósito y, de hecho, parecen ser accesorios al objetivo central, dado que su finalidad principal es atender a las necesidades específicas de las personas en situación de vulnerabilidad. En su conjunto **no son suficientes** para proveer al fortalecimiento del tejido social. El Propósito del Programa presupuestario escindido que resultaría de la agrupación de estos tres Componentes, entonces, estaría planteado en términos de satisfacer de manera subsidiaria las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad que otras acciones públicas no son capaces de remediar (por ejemplo, los apoyos extraordinarios en situaciones críticas de carencias alimentarias, de recursos económicos y financieros, etcétera), cuando se demuestra que existen situaciones críticas de vulnerabilidad social, como una estrategia complementaria a un conglomerado de acciones dirigidas a esta población objetivo (como se analizó en el Tema).

Por lo demás, en este rubro, se analizó que las acciones de la modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana no presentan relación lógica con los Componentes de apoyos económicos y en especie analizados en el párrafo anterior, puesto que la situación crítica de vulnerabilidad de las personas en este grupo de atención no es transitoria sino, de hecho, permanente, y más bien deriva del cumplimiento de una obligación normativa que establece una Ley estatal específica para el Gobierno del Estado respecto de personas específicas, que debe satisfacerse sin excepciones y de manera periódica y permanente (mediante la emisión de los apoyos correspondientes a que tienen derecho las personas en el supuesto normativo).

Tal modalidad de prestación de los servicios del Componente 6 constituye un objetivo de política pública que atiende a una necesidad pública específica, por lo que requeriría su propio Programa presupuestario dentro de la SDHBC, o bien, transferirse como responsabilidad administrativa a otros entes competentes en la gestión de obligaciones legales del Estado de Chihuahua, como es el caso del ente público Pensiones Civiles del Estado. Se requiere, por tanto, desde la perspectiva de la ITE, atender a esta recomendación.

➔ Recomendación

- Determinar, en conjunto con la autoridad hacendaria, el futuro de la gestión de la modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, dentro del Componente 6 del Programa (escisión programática o transferencia de responsabilidades), en tanto que su provisión en el contexto el Programa es inconsistente con su planteamiento estratégico, puesto que atiende a un problema público y un objetivo central diferenciados y derivados del cumplimiento normativo a obligaciones legales particulares del Estado de Chihuahua.

El Programa presupuestario cuenta con **Reglas de operación** como documento normativo del Programa. Como se advirtió en la valoración del **Grado de Consolidación de los Procesos Operativos del Programa**, al finalizar el **Tema II** precedente, existe todo un proceso (7) que no se realiza en términos de los establecido por dicha normatividad y una Actividad (8.2) que no se desarrolla siguiendo el orden normativo establecido en las **ROP**, lo que genera **incumplimiento**, en términos de lo requerido en los **TdR**. Por lo demás conviene rescatar sobre este mismo tema que este incumplimiento está asociado a una falta de difusión y capacitación adecuada de los contenidos de las **ROP** que fue patente para la ITE en el trabajo de campo, en el sentido de que las personas colaboradoras de la SDHBC en los puntos de atención de la población objetivo no identifican de manera específica: **a)** el nombre de los instrumentos normativos aplicable a los procesos que desempeñan y **b)** la estructura, orden y secuencia de su operación, aunque estén familiarizadas con los requisitos normativos, por ejemplo. De tal suerte que, como se propuso en el **Tema** anterior, la atención al incumplimiento empieza por la adecuada difusión, capacitación y verificación del cumplimiento de la normatividad a lo largo de la estructura operativa, como se propuso en las recomendaciones correspondientes. En términos generales, por último, la documentación de seguimiento acredita la adecuada aplicación de los recursos financieros del Programa, en términos de la normatividad vigente, lo cual fue posible constatar en el trabajo de campo sobre todo en la entrega de los diferentes bienes y servicios que materializa el Pp para la población objetivo.

Proceso 2. Difusión del Programa

Conforme a la descripción del Proceso en el **Tema II**, la difusión del Programa acontece en dos modalidades principales: **a)** la formal, que se desarrolla en términos de las **ROP** y **b)** la informal, que acontece naturalmente como un fenómeno fuera del control de la SDHBC. La segunda modalidad resulta de la referencia del Programa "de boca en boca" entre la población en general, específicamente entre las personas dentro de la población objetivo del Programa, así como por la canalización que realizan otros entes públicos del Gobierno del Estado de las personas en la población objetivo hacia la SDHBC. En este sentido, los mecanismos formales de difusión (tanto los que se realizan por medios electrónicos y digitales como los que se presentan de manera física en las sedes de atención) son fundamentales para favorecer la precisa y adecuada información sobre las características de atención y operación del Programa. En este sentido, se reconoce como una **mejor práctica de gestión** el hecho de que recientemente se ha emprendido una campaña para homologar la identidad gráfica y los mecanismos de información presencial en los Centros Comunitarios y, en específico, los Comedores Comunitarios (mediante pintura y señalización, así como carteles informativos) que precisan este tipo de información al público usuario que acude a estos puntos de atención. Por lo demás, se identificó que estas acciones se refuerzan de manera decidida por las personas gestoras en los Centros Comunitarios que realizan las actividades de difusión de persona a persona en dichos espacios, lo cual también califica como una **mejor práctica de gestión**, pues no se encuentra establecido así de manera precisa en las **Reglas de Operación**. Adicionalmente, se identificó en la operación del Programa que se cuenta con personas intérpretes de las lenguas indígenas más habladas en el Estado de Chihuahua, lo cual permite dar una atención con pertinencia cultural a las personas solicitantes de apoyos en especie, en la sede de la DCSyPC. Esto califica, asimismo, como una **mejor práctica de gestión** del Programa que excede lo requerido en las Reglas de Operación. En su conjunto, los mecanismos para la difusión del Programa cumplen con ser **pertinentes y adecuados** a las características de la población objetivo, como lo proponen los **TdR**.

Proceso 3. Solicitud de Componentes del Programa

A continuación, se desglosan, conforme a las **Reglas de Operación**, los requisitos generales y específicos de cada uno de los Componentes que genera el Programa:

Requisitos generales de atención [8.1]

1. Aplicación del Estudio Socioeconómico [**Anexo I de las ROP**]
2. Original y copia de la identificación oficial*
3. Original y copia del comprobante de domicilio (cuando el de la identificación oficial no especifica un domicilio en el Estado de Chihuahua) *

*Puede eximirse considerando las características de la persona (carencia de documentos, personas en condición migrante, de calle o víctimas del delito) o las características de la situación de atención (emergencias climáticas, sanitarias, causas de fuerza mayor)

Requisitos específicos de atención [8.2]

Componente 1, modalidad de Comités Comunitarios

1. Acreditar la pertenencia a la localidad (colonia, barrio o centro de población) y el pleno goce de sus derechos políticos mediante documento oficial (credencial para votar, expedida por la autoridad electoral)

*Puede eximirse cuando las personas en la comunidad reconozcan la residencia de la persona en específico, por votación a mano alzada, acreditándose la residencia conforme al [**Anexo 8**]

Componentes 3 y 6

1. Original y copia de los documentos que sustente la necesidad del apoyo económico o en especie (tales como cotizaciones, recetas médicas, facturas, etcétera).

Componente 5

1. Formato de registro [**Anexo 10**]
2. Original y copia de la Clave Única de Registro de Población (CURP=
3. Original y copia de Acta de Nacimiento
4. Original y copia de documentos que acrediten antecedentes económicos

Componente 6 (modalidad Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana)

1. Original y copia de la carta de la Secretaría de la Defensa Nacional del Veterano*
2. Original y copia de acta de nacimiento
3. Original y copia de la Clave Única de Registro de Población (CURP)

*Se exime si el Veterano está inscrito en el Padrón Estatal de Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana que realiza la propia DCSyPC

Componente 7

1. Oficio de solicitud [**Anexo 9**]
2. Documentos que acrediten la identificación y personalidad de la Organización y de su representante legal, así como el cumplimiento de sus obligaciones fiscales
3. Documentos de requisitos generales de las personas a beneficiar
4. Proyecto original y modelo de intervención [**Anexo 5**]
5. Carta compromiso [**Anexo 6**]
6. Informe de trabajo de la Organización, con sus logros cualitativos y cuantitativos

Desde la perspectiva de la ITE, resultaría conveniente sistematizar los requisitos de los diferentes Componentes como guías para consulta de las personas colaboradoras con la SDHBC, en primer término, de acuerdo con los servicios en los que se involucran, de manera que las puedan emplear para consulta y orientación de las personas solicitantes. De la misma manera, tales guías podrían reproducirse como materiales de

difusión en los puntos de atención, con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo). Esto mejoraría la **adecuación** en la transmisión de esta información a las personas solicitantes, conforme a la siguiente recomendación.

➔ Recomendación

- Generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).

Por lo demás, se observó que una característica de la atención que genera un costo adicional para las personas solicitantes es la cuestión de que todos los documentos se deben ofrecer en original y copia impresa. Esto, por la necesidad de integrar expedientes en papel para cada una de las solicitudes, como se describió respecto del Componente 4. Desde la perspectiva de la ITE, si el Padrón de Beneficiarios tuviera un sistema informático con capacidades de acompañar la gestión del Programa de manera efectiva (como ya se ha propuestos), se podrían digitalizar los documentos y contar con expedientes electrónicos de las solicitudes, reduciendo costos para las personas usuarias. En el caso de la SDHBC, si bien la operación de un sistema con tales características podría implicar costos adicionales para el almacenamiento y gestión de los documentos electrónicos, se propiciaría un uso más razonable de otros recursos materiales como impresoras, papel, pero, sobre todo, los espacios físicos de atención que actualmente tienen el uso de almacén temporal de los expedientes físicos en espera de archivo. Tal cambio podría propiciar una atención más eficaz, eficiente, oportuna y con trato digno para las personas solicitantes.

Proceso 4. Selección de personas beneficiarias del Programa

El proceso de selección de beneficiarios se ha descrito en el **Tema II** precedente, identificando que es apropiado a las características de las poblaciones objetivo del Pp y que se desarrolla conforme a la normatividad aplicable en las **ROP**.

Al analizar el Padrón de Beneficiarios del Programa, se puede identificar que éste registra los siguientes rubros:

Datos de identificación de la persona						Datos de identificación del apoyo		
Nombre	Primer Apellido	Segundo apellido	Edad	Sexo	Denominación social	Fecha de incorporación al Programa	Monto, recurso, beneficio o apoyo otorgado	Unidad territorial de atención

Al comparar los rubros registrados en el Padrón con lo estipulado en el artículo 22 de las **Reglas de Operación**, se observa que existe congruencia entre la normatividad y la práctica de registro; permitiendo identificar (esencialmente) a las personas beneficiarias y el tipo de apoyo que se les brindó, junto con la unidad territorial en que se brindó la atención. Ahora bien, como se analizó en los diferentes procesos del Programa, la existencia del Padrón no implica la explotación de estos sistemas de información para documentar el alcance y efectos del Programa, en términos de la información socioeconómica disponible, lo cual aparece como una importante **área de oportunidad** para la ITE.

El Padrón, de acuerdo con el sistema informático empleado, permite la captura en tiempo real de los datos de las personas solicitantes, actualizándose en consecuencia y depurándose anualmente, teniendo las características técnicas de un sistema informático en pleno que se esperan para la gestión de estos datos, como lo prevén los TdR.

Proceso 5. Producción de los Componentes

Al describir el proceso 5 se han establecido los mecanismos generales para la producción de los Componentes del Programa, que se pueden esquematizar de la siguiente manera:

Mecanismos directos de fortalecimiento del tejido social	Prestación de servicios psicoterapéuticos y de acompañamiento para el otorgamiento de certificaciones de educación básica	Adquisición de bienes y preparación de insumos
Procesos específicos para la generación de las tres modalidades de atención del Componente 1 (Diagnósticos Participativos, Comités Comunitarios y Capacitación)	Procesos específicos para los Componentes 2 y 5 que comprenden: a) la asignación de personal; b) agenda de servicios y c) realización del servicio	Procesos específicos para los Componentes 3 y 4 que implican: a) la adquisición de bienes para su posterior distribución y, en el caso de los Comedores Comunitarios b) la preparación de raciones alimentarias.

Los apoyos en efectivo (Componentes 6 y 7) no requieren un proceso de producción, sino la distribución del recurso financiero. Al tiempo, algunos Componentes (1, 2 y 4) se entregan como consecuencia de su proceso de producción, por lo que no cuentan con Actividades específicas de entrega en el proceso 6.

Proceso 6. Entrega de los Componentes

Por su parte, en el proceso 6 se han descrito las formas en que se entregan los bienes y servicios que así lo requieren, mostrándose el siguiente esquema, en resumen:

Entrega de bienes (apoyos en especie, Componente 3)	Entrega de certificaciones de educación básica y servicios relacionados con la condonación de costos de operación	Entrega de apoyos económicos (Componentes 6 y 7)
Se realiza la entrega directa a las personas beneficiarias o mediante beneficiarios apropiadamente identificados y autorizados por la SDHBC.	Los entes públicos colaboradores del Programa materializan la entrega de los bienes requeridos por la población objetivo, previa expedición de los documentos.	La Secretaría de Hacienda, mediante la Recaudación de Rentas entrega los apoyos individuales por situaciones críticas de vulnerabilidad (Componente 6), a OSC beneficiarias (Componente 7) y a las personas beneficiarias de los Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana (de manera periódica).

Aquí, se identificó una hipótesis de incumplimiento de la normatividad en cuanto a que la documentación de la entrega de los apoyos en especie y en efectivo se realiza de manera anticipada, durante el proceso 4 de selección de beneficiarios, lo cual no coincide con el flujo del Macroproceso que se desprende del análisis de las ROP (donde tal Actividad se realiza de manera secuencial hasta verificarse la entrega de los bienes).

Proceso 7. Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias

En este proceso no se identificó la realización de Actividades, mediante el trabajo de campo, para la implementación de la Contraloría Social en el Programa, conforme lo estipulan las Reglas de Operación. Esto, a su vez, constituye una importante área de oportunidad para el Pp, como se describió en el Tema II precedente.

Proceso 8. Seguimiento y monitoreo del desempeño

Como se describió para el proceso 8 en el Tema II, existe un mecanismo consolidado a nivel estatal para realizar el seguimiento de los indicadores de la MIR y la aplicación presupuestaria mediante el SICIP de la Secretaría de Hacienda, el cual permite un seguimiento en tiempo real de estos aspectos, conforme a mecanismos y plazos para el reporte trimestral. Tal Sistema se nutre de la información del desempeño que generan los Avances Físicos Financieros que la DCSyPC debe generar trimestralmente y deben tener congruencia con el cierre administrativo que realiza la Coordinación General Administrativa, en términos de las ROP. En el Anexo II de este documento se realiza el análisis de los indicadores de la MIR y se identifica que éstos presentan áreas de oportunidad en cuanto a su claridad y adecuación, sobre todo. Sin embargo, son

relevantes, monitoreables y pertinentes para dar seguimiento al desempeño del Programa, conforme a su propósito, de manera que se cuenta con una herramienta que permite realizar el monitoreo del Pp, conforme se espera.

Proceso 9. Evaluación de resultados

En primer término, se valora la proporción del gasto del Programa presupuestario en el ejercicio fiscal evaluado (2024) de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del gasto} = \frac{\text{Recursos ejercidos}}{\text{Presupuesto modificado}} * 100$$

Tabla 8. Ejercicio del gasto, 2024.

Fuente de recursos	Modificado	Ejercido	% del gasto
Recursos fiscales (federales y estatales)	\$116,662,384.79 (Recursos del Estado, 93.00%)	\$116,662,384.79 (Recursos del Estado, 93.00%)	100.00% (Recursos del Estado)
	\$150,574.52 (Financiamiento interno, 0.12%)	\$150,574.52 (Financiamiento interno, 0.12%)	100.00% (Financiamiento interno)
	\$8,631,218.77 (Fondo General de Participaciones, 6.88%)	\$8,631,218.77 (Fondo General de Participaciones, 6.88%)	100.00% (Fondo General de Participaciones)
Subtotal recursos fiscales	\$ 125,444,178.08 (Recursos fiscales, 100.00%)	\$ 125,444,178.08 (Recursos fiscales, 100.00%)	100.00% (Recursos fiscales)
Total	\$ 125,444,174.08	\$ 125,444,174.08	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en el documento Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2024, proporcionada por la SDHBC.

Como resultado, se observa que la totalidad del presupuesto modificado, en sus tres rubros de origen fue efectivamente ejercido, sin excepciones.

A continuación, calcula el "Índice de Fuerza-Goce" del gasto del Pp, con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Fuerza Goce IFG} = \frac{\frac{\text{Presupuesto modificado}}{\text{Presupuesto ejercido}}}{\frac{\text{Población objetivo}}{\text{Población atendida}}}$$

Considerando que la población objetivo del Programa al cierre del año 2024 fue de 27,465 personas y que la población atendida fue de 35,189 personas, se tiene la siguiente sustitución en la fórmula del IFC:

Índice de Fuerza Goce IFG = $\frac{\frac{125,444,174.08}{125,444,174.08}}{\frac{27,465}{35,189}} = \frac{1}{0.78} = 1.28$

Tal resultado se interpreta conforme a la siguiente ponderación:



Se obtiene un cociente de 1.28 que se ubica en el rango de entre 1.26 y 1.51, con resultado "débil". Esto se debe principalmente a que, aunque el ejercicio presupuestario es apropiado (conforme al porcentaje de gasto antes calculado), existe una razón desproporcionada entre la población objetivo del Programa y la población efectivamente atendida. Es decir, la estimación de la meta de cobertura al inicio del año es imprecisa, pues se planeó cubrir 27,465 personas al finalizar el ejercicio fiscal 2024 pero, dadas las circunstancias reales de atención *más las ampliaciones presupuestarias* (obsérvese que el presupuesto modificado incorpora un rubro de financiamiento frente a las fuentes originales: recursos estatales y federales), se logró atender a 35,189 (7,724 personas adicionales, equivalente a un 28.12% adicional de la meta original). Ahora, se revisa el aumento presupuestario en términos proporcionales:

Tabla 9. Recursos del Pp evaluado, 2024.

Fuente de recursos	Autorizado	Modificado	% de variación, respecto de lo autorizado
Recursos fiscales (federales y estatales)	\$99,313,152.60 (Recursos del Estado, 91.40%)	\$116,662,384.79 (Recursos del Estado, 93.00%)	+17.47% (Recursos del Estado)
	\$0.00 (Financiamiento interno, 0.00%)	\$150,574.52 (Financiamiento interno, 0.12%)	+100.00% (Financiamiento interno)
	\$9,349,044.30 (Fondo General de Participaciones, 8.60%)	\$8,631,218.77 (Fondo General de Participaciones, 6.88%)	-7.68% (Fondo General de Participaciones)
Subtotal recursos fiscales	\$ 108,662,196.90 (Recursos fiscales, 100.00%)	\$ 125,444,178.08 (Recursos fiscales, 100.00%)	+15.44% (Recursos fiscales)
Total	\$ 108,662,196.90	\$ 125,444,174.08	+15.44%

Fuente: Elaboración propia con base en el documento Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2024, proporcionada por la SDHBC.

De esta manera, se observa dónde acontece con mayor claridad el “desequilibrio” reportado por el IFC del Pp: a un aumento del 15.44% de los recursos del Programa, correspondió un incremento del 28.12% de la población atendida. Con ello, se corrobora que la estimación original de la población atendida era muy conservadora y se podría entender, incluso, como laxa (es decir, incluso con el mismo presupuesto, efectivamente, se pueden atender más personas)¹. Sin embargo, se debe matizar esta conclusión entendiendo que:

- El incremento de las personas beneficiarias puede acontecer con un volumen semejante de inversión pública en la prestación de servicios como los del Componente 1 (especialmente las acciones de capacitación) o bien los del Componente 4, donde se puede realizar un uso más eficiente de los alimentos para la preparación de raciones.
- El monto de los apoyos económicos (en efectivo y en especie Componentes 3 y 6) es variable, de acuerdo con la situación crítica de vulnerabilidad que se dictamine al momento de la selección de la población beneficiaria.
- El costo real de atención no considera los costos que asumen otros actores colaboradores con el Programa (entes públicos y las propias personas beneficiarias) y tales no se pueden cuantificar y desglosar por Componente.

Desde la perspectiva de la ITE, el impreciso planteamiento estratégico del Pp, en términos de su objetivo central y de los bienes y servicios que entrega (Componentes de servicios públicos y transferencias/subsidios), se reporta en que existen aspectos del seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados que no es posible evaluar de manera integral, como consecuencia de una serie inmanejable de efectos relacionados con la confluencia de elementos presuntamente atribuibles a la estrategia de intervención. Esto representa, nuevamente, un **área susceptible de fortalecerse**. Por lo demás, corresponde a la Coordinación de Innovación y Planeación de la Política Social, como responsable de la planeación del Programa, llevar a cabo la siguiente recomendación, en el ánimo de ir dando claridad al análisis de la cuestión:

➡ Recomendación

- Analizar el comportamiento de las poblaciones del Programa, de manera integral y por Componente, para identificar tendencias; incorporar al análisis el factor presupuestario (integral y por Componente, empleando el Índice de Fuerza Goce) para obtener series de datos que permitan obtener una planeación de metas de cobertura más sensible a las condiciones operativas del Pp, dando lugar a la información para integrar una Estrategia de

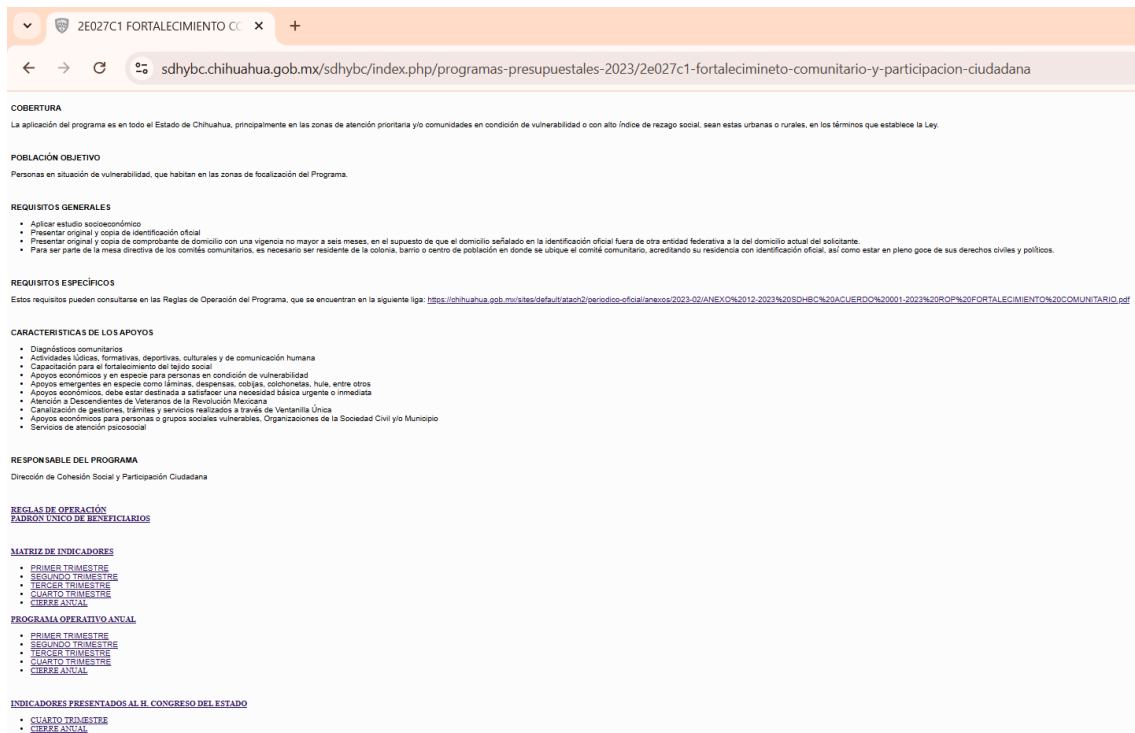
¹ El costo por beneficiario, a cifras de lo planeado para 2024 es de \$3,956.38 *per cápita* y el efectivo al cierre del ejercicio es de \$3,564.87 por persona dentro de la población atendida.

Cobertura del Programa, como tal.

Proceso 10. Rendición de cuentas

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua dispone, en su artículo 77, fracción IV la obligación de informar sobre "Las metas y objetivos de las áreas de conformidad con sus programas operativos"; en esta medida, la SDHBC debe (como retoman los TdR para la Evaluación de Procesos) publicar el logro de sus metas. Como se describió en el apartado correspondiente del Tema II, la información pública de oficio (IPO) se genera como consecuencia del monitoreo y seguimiento del Pp (proceso 8) y luego se transparenta al público en general mediante la Plataforma Nacional de Transparencia. Para mayor accesibilidad, la SDHBC presenta la información de seguimiento a sus Pp (asimismo) en su propio portal electrónico (<https://chihuahua.gob.mx/desarrollohumanoybc>) en el apartado sobre "Programas sociales" visible desde la página de inicio:





Como se observa, mediante los diferentes vínculos ofrecidos, se puede acceder a la información sobre el seguimiento a la **Matriz de Indicadores para Resultados** y el **Programa Operativo Anual**, así como las **Reglas de Operación** y acceder al **Padrón Único de Beneficiarios**. Si bien la visualización del sitio no es óptima en términos gráficos (no es atractivo visualmente y se requiere de conocimiento técnico para navegar la información), en general se puede considerar que estas páginas presentan contenido accesible para cierto segmento de población que pudiera interesarse en conocer más sobre el Programa en términos de desempeño (por ejemplo, personas del sector académico, estudiantes y personas investigadoras de los sectores público y social). A raíz de este elemento de transparencia proactiva que califica como una **mejora práctica de gestión**, se propone ampliar su alcance incrementando una sección para el público en general, conforme a la siguiente recomendación.

➔ Recomendación

- Incorporar, como práctica proactiva de transparencia al público en general (en la sección de Programas Sociales del sitio electrónico de la SDHBC), un apartado de "Información Ciudadana" que presente de manera gráfica y atractiva visualmente algunos datos clave sobre los Pp que ejecuta la Secretaría, como son: el presupuesto autorizado/modificado/ejercido y sus proporciones, permitiendo darle seguimiento en tiempo real; la población objetivo proyectada a atender en un ciclo presupuestario y el avance que

se reporta trimestralmente al POA, reflejando su proporción; el avance en términos de Componentes (en metas de los indicadores, metas de cobertura y ejercicio presupuestario), con el objeto de ampliar el alcance de las acciones de transparencia que actualmente se emprenden y que están dirigidas a un segmento especializado de la ciudadanía.

Atributos de los procesos

En atención a la descripción de los procesos (**Tema II** de este **Informe**), así como de los aspectos específicos tratados en la primera sección de este **Tema III**, a continuación, se califican los atributos de cada proceso, conforme a las siguientes definiciones propuestas por los **Términos de Referencia**:

Tabla 10. Definiciones de los atributos de los procesos

Atributo	Descripción
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del Programa
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen tanto al cumplimiento de las metas específicas, como de los objetivos del Programa?

Fuente: Elaboración propia, con referencia a los Términos de Referencia para la Evaluación.

La siguiente tabla califica los aspectos mencionados, en resumen, de manera binaria (Sí/No), acompañada de conclusiones relacionadas:

Tabla 11. Valoración de los atributos de los procesos del Programa, 2024.

	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Comentarios
Proceso 1	Sí	Sí	Sí	Sí	<i>Sin comentarios</i>
Proceso 2	Sí	No	Sí	No	El proceso cumple con sus metas, apoyado en los mecanismos de difusión informal (<i>eficacia</i>). Las Reglas de Operación se publican hacia el final del primer trimestre del año, aunque la operación del Programa es permanente (<i>oportunidad</i>). Es viable robustecer los mecanismos para la difusión del Programa mediante materiales impresos en los puntos de atención (<i>suficiencia</i>). En términos de su diseño normativo, el proceso resulta no pertinente para el logro de los objetivos del Programa.
Proceso 3	Sí	Sí	Sí	Sí	Aunque estos procesos logran efectivamente sus metas (<i>eficacia</i>) presentan áreas de oportunidad en su simplificación y en cuanto a la eliminación de cuellos de
Proceso 4	Sí	Sí	Sí	Sí	

	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Comentarios
					botella para volverlos más <i>oportunos</i> y <i>suficientes</i> respecto de las necesidades operativas de la población objetivo del Programa.
Proceso 5	Sí	Sí	Sí	Sí	Es viable mejorar las condiciones de atención de las personas beneficiarias para procurar que los bienes y servicios del Programa sean más <i>oportunos</i> , <i>suficientes</i> y <i>pertinentes</i> respecto de las necesidades de la población beneficiaria; esto mediante, por ejemplo, aumentar la pertinencia social de los menús de los Comedores Comunitarios respecto de las características de la población atendida, por grupos etarios.
Proceso 6	Sí	No	Sí	No	Se cumple con la entrega de bienes y servicios del Programa, pero no se realiza una documentación apropiada y oportuna de dicha entrega, ni existen mecanismos para verificar el uso de los bienes y servicios en todos los Componentes (<i>eficacia</i>). Por tanto, el proceso resulta no pertinente en términos de la disonancia entre su normatividad y operatividad.
Proceso 7	No	No	No	No	No cuenta con un mecanismo operativo de seguimiento de la satisfacción de las personas beneficiarias, aunque está establecido normativamente y resulta en extremo útil y necesario dentro de la circunstancia operativa del Programa (<i>eficacia</i>). En esta medida, no resulta eficiente, suficiente ni pertinente para el logro de los objetivos del Programa.
Proceso 8	Sí	Sí	Sí	No	El proceso cumple con realizar sus objetivos (<i>eficacia</i>) y desarrollarse en tiempo y forma (<i>oportunidad</i>) así como que es <i>suficiente</i> para lograr un control adecuado del monitoreo y seguimiento del Programa. Sin embargo, la comprobación de apoyos sucede en la práctica de manera diferente a lo estipulado en la normatividad, por lo que resulta no pertinente .
Proceso 9	Sí	Sí	Sí	Sí	El proceso presenta un grado importante de desinformación entre el personal operativo, en términos de normatividad y funcionalidad, lo cual amenaza su eficacia para producir mejoras a la gestión, en lo sucesivo (aunado a que no existe aún un proceso implementado orientado a la mejora continua). Sin embargo, aún es temprano para valorar sus resultados, dado que este es el primer ejercicio evaluativo del Programa.
Proceso 10	Sí	Sí	Sí	Sí	El proceso puede optimizarse mediante la incorporación de acciones de transparencia proactiva que amplíen su alcance en términos de <i>eficacia</i> , <i>oportunidad</i> y <i>suficiencia</i> y <i>pertinencia</i> .
Total afirmativo:	9	7	9	6	En promedio, 7.8 de 10 procesos por criterio cumplen con las características.
Porcentaje:	90%	70%	90%	60%	En promedio, se cumplen el 78% de los aspectos en los procesos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la descripción de los procesos en el Tema II de este Informe.

De lo descrito en la tabla se concluye lo siguiente:

- Los procesos, en su mayoría (90%), resultan eficaces; es decir, logran sus objetivos y contribuyen, en esa medida, a cumplir con el flujo del Macroproceso y, en consecuencia, con los objetivos del Programa. No obstante, se observa que no se implementa operativamente el proceso 7, aunque está previsto operativamente, lo cual es crítico.
- El 70% de los procesos es oportuno. Sin embargo, existen tres elementos críticos en términos de la secuencia temporal del Macroproceso: **1)** el tiempo adecuado de publicación de las **Reglas de Operación** del Programa; **2)** la adecuada documentación de la entrega de los apoyos, respecto de la normatividad y **3)** la implementación efectiva de la Contraloría Social en el Programa.
- El 90% de los procesos resulta suficiente, dado que aportan los productos y el cumplimiento de objetivos específicos del Programa, a excepción del Proceso 7, por supuesto.
- El 60% de los procesos son pertinentes a logro de los objetivos del Programa, en términos generales, refiriendo que su diseño normativo y condiciones operativas son apropiadas para el logro de los objetivos generales del Macroproceso y, por ende, del Programa. En este sentido, se identifica este último como el atributo **más débil** de los procesos del Pp, por lo cual resulta trascendente: **1)** adoptar mecanismos eficaces para la mejora continua del Pp, como se ha sugerido en diferentes recomendaciones y **2)** apegarse al cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora de la presente evaluación que incide en los cuatro atributos de los procesos pero, principalmente, en su *pertinencia*, para favorecer que se cuente con las condiciones para que el Programa presupuestario optimice su desempeño.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

No Aplica.

De acuerdo con la información proporcionada por la SDHBC y la información disponible públicamente en el portal "Juntos por las Finanzas Públicas" de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado (<https://juntosfinanzas.chihuahua.gob.mx/>), en los últimos ejercicios fiscales (a partir de 2022, que es la fecha de inicio de operaciones del Pp), esta Dependencia sólo ha evaluado los Programas programa "Apoyos a personas con discapacidad" y "Juntos sí podemos", ambos en el **Programa Anual de Evaluación 2024**, mediante metodologías para Evaluaciones Específicas. Por lo tanto, este apartado del esquema metodológico **No Aplica** para el Programa presupuestario dado que no cuenta con evaluaciones previas que hayan resultado en Aspectos Susceptibles de Mejora por atender.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

Como parte de esta Evaluación, no se identificaron problemas de origen normativo en la operación del Programa. Más bien, se observaron **áreas de mejora** en la correspondencia entre la ejecución del Pp y lo dispuesto en su normatividad. Desde la perspectiva de la ITE, la normatividad con la que se cuenta (Reglas de Operación, normatividad orgánica y Manual de Procedimientos) es suficiente; sin embargo, ésta no se refleja de manera precisa en la práctica. Ello puede ser resultado de la necesidad de fortalecer la consistencia entre el diseño y la operación del Programa. En consecuencia, no se proponen cambios a la normatividad estatal y en este mismo sentido se atiende el **Anexo IX. Propuesta de modificación a la normatividad estatal** de este Informe. Se **sugiere** considerar llevar a cabo una evaluación de diseño y orientación a resultados, a fin de detectar qué mejoras específicas deben emprenderse para que los elementos de diseño del Pp sean congruentes con el problema que atiende en el día a día y las acciones que efectivamente realiza para ello.

***Véase: Anexo XI. Propuesta de modificación a la normatividad estatal** de este Informe.

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

En esta sección del Informe, se describen los **cuellos de botella** y las **buenas prácticas** identificadas en los procesos del Programa. La información descrita tiene como propósito ofrecer un mapa sobre los puntos críticos que obstaculizan la dinámica operativa del Programa, junto con posibles vías o acciones que les dan salida y los resuelven. De esta manera, se cuenta con más elementos para fortalecer la gestión interna del Pp e impulsar el logro de sus objetivos y metas.

Cuellos de botella

A continuación, se describen los **cuellos de botella** detectados en los procesos del Programa, con base en la información documental y de campo analizada. Por **cuellos de botella** se entienden “aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa presupuestario para alcanzar sus objetivos” (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2025:32). En atención a lo establecido en los TdR, la descripción de dichos cuellos de botella se sistematiza en la siguiente tabla:

Tabla 12. Descripción de los cuellos de botella en los procesos del Programa, 2024.

Proceso	Cuellos de botella	Causal (externo o interno)	Consecuencia	Características y/o naturaleza	Justificación
1. Selección de personas beneficiarias del Programa	Se requiere integrar, de manera simultánea, un expediente físico al registro electrónico del Padrón de Beneficiarios, para cada apoyo económico o en especie (Componentes 3 y 6).	<i>Interna.</i> El sistema informático para la integración del Padrón de Beneficiarios no cuenta con capacidades técnicas apropiadas para apoyar a la gestión y seguimiento de los apoyos, generando la necesidad de realizar un doble y hasta triple registro de cada solicitud.	Se realiza un uso inadecuado del recurso tiempo en la atención de las solicitudes.	El Macroproceso del Programa requiere una documentación adecuada de la evidencia de su realización y el sistema informático que actualmente realiza el registro del Padrón de Beneficiarios es incapaz de generar un expediente electrónico con este propósito.	Se requiere realizar un uso racional y eficiente de los recursos del proceso, además de mejorar las condiciones para un trato digno de las personas solicitantes, dando un mejor uso a los espacios dispuestos para su atención.
8. Seguimiento y monitoreo del desempeño	Se requiere realizar el seguimiento de las solicitudes de apoyos de manera separada empleando hojas de cálculo electrónicas “en la nube” (Componentes 3 y 6).		No se cuenta con un registro único de solicitudes que habilite a su seguimiento concentrado, asegurando la consistencia de la información.		Es indispensable contar con un control único y confiable de la gestión del Programa, que permita informar con precisión del estado de una solicitud de apoyos en tiempo real, para favorecer una adecuada rendición de cuentas del Programa.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, los cuellos de botella identificados están relacionados entre sí, a pesar de encontrarse en dos procesos diferentes del Programa. Resulta conveniente y oportuno atenderlos simultáneamente dado el impacto que tienen en la operación del Programa y el flujo apropiado de su Macroproceso.

Buenas prácticas

A lo largo del **Informe** se detectan como “**mejores prácticas de gestión**” aquellas que suponen una mejora operativa proactiva de parte de la SDHBC frente a sus obligaciones normativas, que destaca o permite mejorar las condiciones de realización de los procesos. Éstas resultan equivalentes con las “**buenas prácticas**” identificadas por los **TdR** como “aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos”. Ahora bien, se estima que las **buenas prácticas**, conforme a los **TdR**, deben ser “replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad operativa del Programa”. En este sentido, a continuación, se identifican las “mejores prácticas de gestión” y se analiza si cumplen con estas características, para considerarse como “buenas prácticas” conforme a los **TdR**:

Tabla 13. Descripción de las mejores prácticas en los procesos del Programa, 2024.

Mejores prácticas de gestión identificadas (proceso)	¿Es replicable?	¿Es sostenible?	¿Fortalece la capacidad operativa del Programa?	¿Califica como una "buena práctica"?
Realizar acciones de acercamiento (ferias de servicios) a las personas en la población objetivo del Programa (proceso 3).	No. La acción identificada ya se realiza para todos los Componentes del Programa, por lo que no cabe pensar que se deba replicar dentro del propio Programa.	No. De acuerdo con la información recolectada en el trabajo de campo, la realización de estas acciones implica que las personas colaboradoras de la SDHBC deban atender las labores habituales y las ferias de servicio, lo cual les impone una carga de trabajo adicional que merma su rendimiento físico y satisfacción laboral.	Sí. Definitivamente, estas acciones favorecer que las personas que presentan necesidades que el Programa puede atender, conozcan y accedan a la oferta de servicios de la SDHBC.	No, puesto que no se requiere replicarla.
Se han realizado acciones de optimización de los requisitos previstos en las Reglas de Operación, para su simplificación (proceso 1).	Sí y, desde la perspectiva de la ITE, se debe adoptar un enfoque de mejora continua transversal a la operación del Programa.	Sí, se cuenta con los recursos humanos a nivel directivo con el compromiso y visión de mejorar los procesos, así como otras personas colaboradoras dispuestos a efectuarlos.	Sí, porque promueve un uso más eficiente de recursos como el tiempo, la carga de trabajo de las personas colaboradoras, así como la infraestructura y recursos materiales que requiere el Pp para operar.	Sí
Se cuenta con mecanismos para favorecer la corresponsabilidad de las personas beneficiarias en los Componentes 1 y 4 (proceso 5).	Sí, este tipo de mecanismos se pueden trasladar a otros Componentes del Programa, para favorecer el fortalecimiento de las capacidades cívicas y participativas de la población beneficiaria.	Sí, porque advierte a las personas beneficiarias del Programa no sólo como sujetos de las acciones del Pp, sino como potenciales aliados para su implementación y fortalecimiento.	Sí, permite ampliar las capacidades de atención de la SDHBC, que siempre serán limitadas en términos presupuestarios.	Sí
Se ha emprendido una campaña para mejorar la identidad gráfica de los Centros y Comedores Comunitarios, incluyendo mecanismos de información presenciales en los	Sí, lo es respecto de otros Componentes del Programa, en especial los que brindan apoyos económicos en especie y en efectivo.	Sí. Las mejoras se han implementado de manera eficiente en el uso de recursos, sin involucrar una inversión física considerable o desproporcionada.	Sí, supone mejores bases para la atención eficaz de las personas solicitantes, así como para su trato digno y la rendición de cuentas apropiada del Programa.	Sí

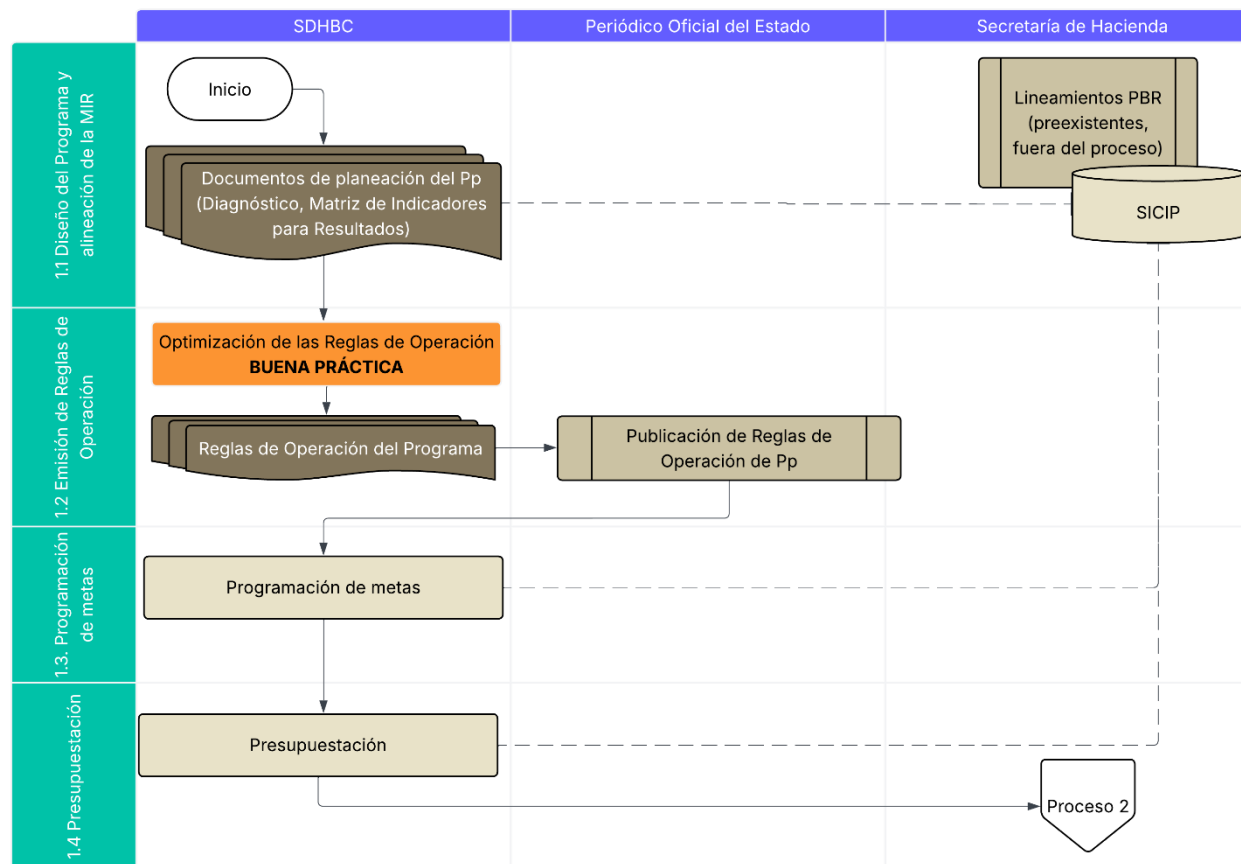
Mejores prácticas de gestión identificadas (proceso)	¿Es replicable?	¿Es sostenible?	¿Fortalece la capacidad operativa del Programa?	¿Califica como una "buena práctica"?
puntos de atención (proceso 5).				
Se cuenta con personas gestoras en los Centros Comunitarios que facilitan los procesos de difusión y acompañamiento en el Programa (proceso 5).	No , es característico de estos Componentes (1 y 4) y sus modalidades de atención específica.	No . Implica el destino de recursos específicos para fomentar las actividades de gestoría.	Sí. Con claridad, mejora la oportunidad de captar y retener a las personas usuarias mediante un trato humano, cercano y digno.	No, porque es específica de los servicios en que se presta y no resulta replicable ni sostenible (pues requiere una inversión específica de recursos que encarecería el costo operativo del Programa).
Se realiza la atención con pertinencia cultural a las personas indígenas, en su propia lengua (proceso 5).	Sí, sería deseable poder prestar este mismo servicio en todos los puntos de atención del Programa.	No , porque implica una inversión considerable de recursos, que aumentan el costo operativo del Programa, no se cuenta con personal especializado y es redundante con otras instancias de atención que tienen este tipo de herramientas (como la Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas).	Sí, porque mejora el trato digno para las personas indígenas, al poder manifestar sus necesidades en su propia lengua y propiciar con ello la efectividad de la atención.	No, porque no todas las personas en la población objetivo requieren este tipo de atención y su ampliación distraería la aplicación de recursos en temas prioritarios.
Se realizan acciones proactivas en materia de transparencia que facilitan la accesibilidad a la información sobre el logro de metas de gestión del Programa (proceso 10)	Sí, es posible extender esta práctica para otros segmentos de audiencias (como el público en general).	Sí, se cuenta con la información de gestión y es viable procesarla mediante nuevos métodos de presentación gráfica y con lenguaje sencillo ("ciudadano").	Sí, porque sienta bases más apropiadas para su adecuada rendición de cuentas y abre la puerta de la información a un segmento más amplio de la población.	Sí

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los procesos 1, 5 y 10 en diagramas de flujo "to be", incorporando las "buenas prácticas" calificadas anteriormente:

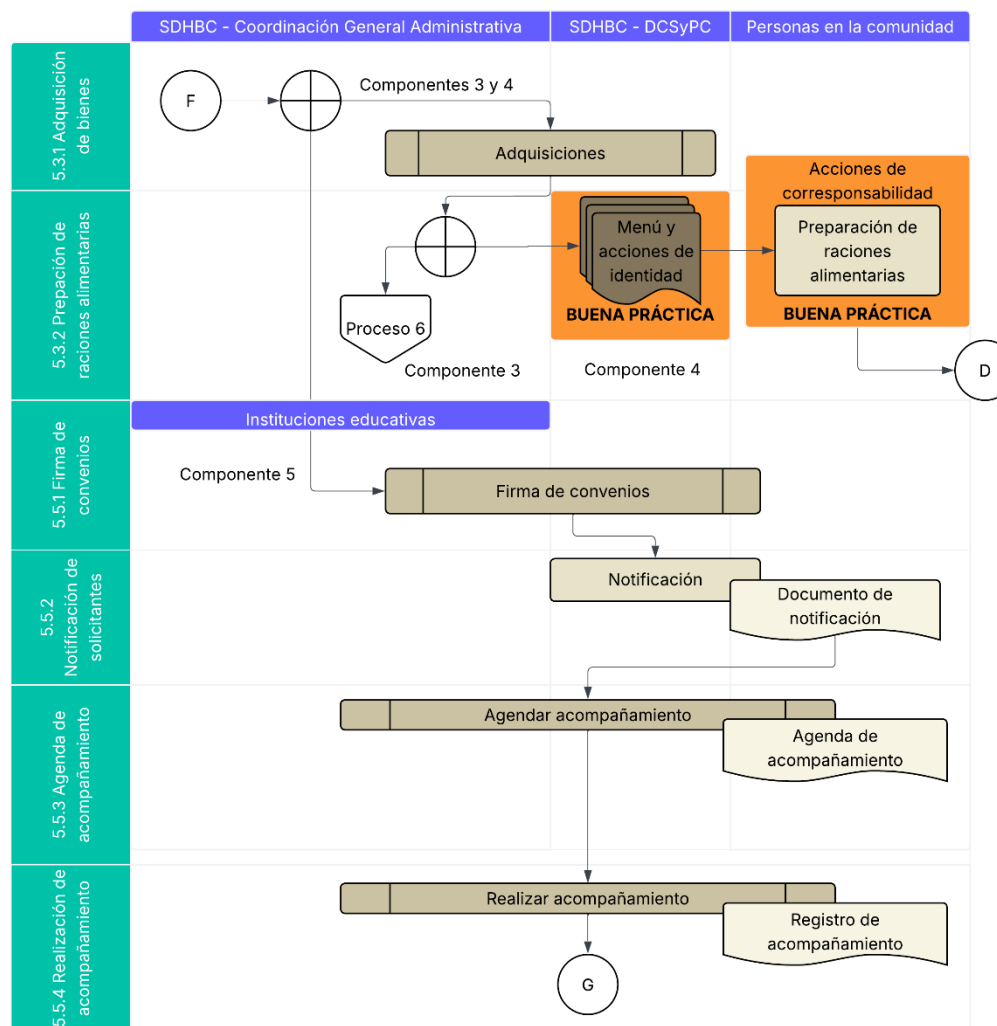
Proceso 1. Planeación estratégica, programación y presupuestación

Diagrama de flujo del proceso



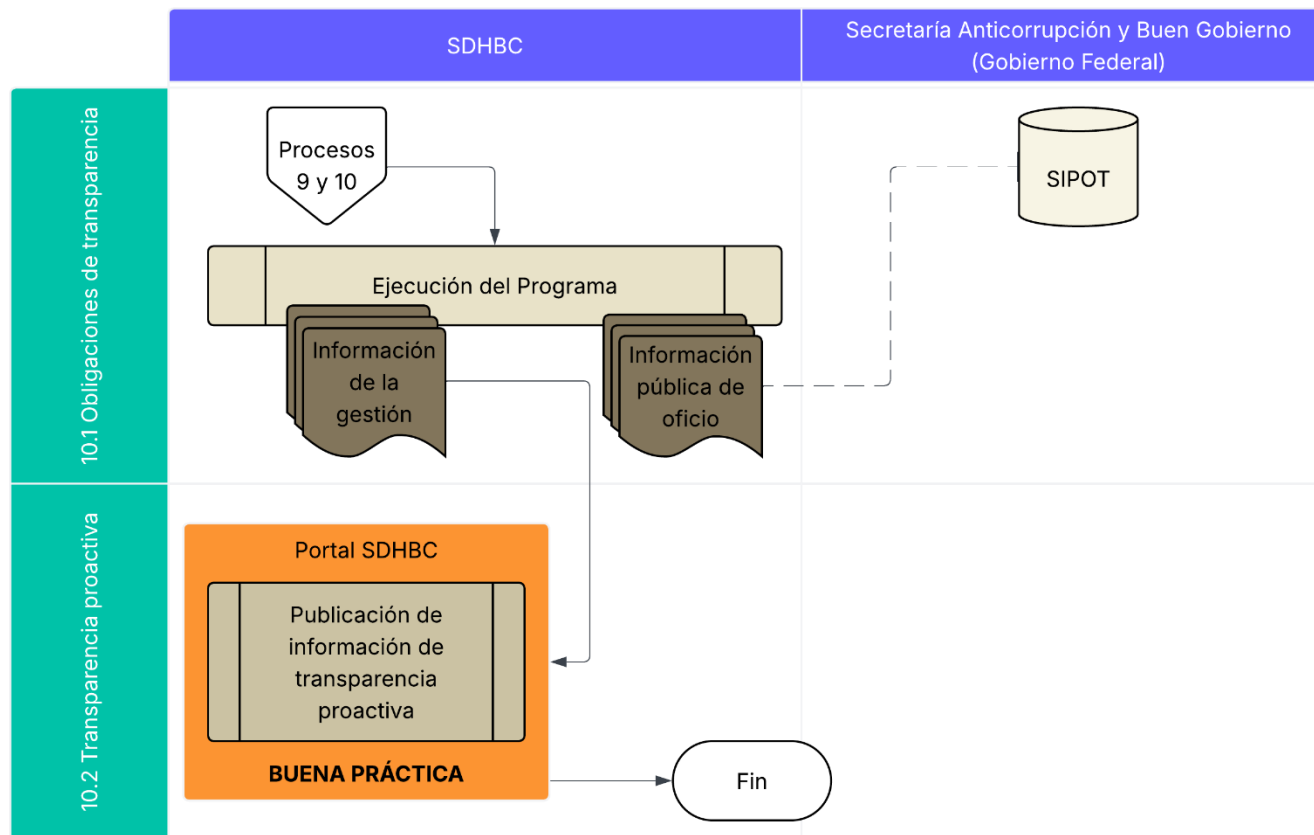
Proceso 5. Producción de los Componentes

Diagrama de flujo del proceso (3/3)



Proceso 10. Rendición de cuentas

Diagrama de flujo del proceso



AVANCES EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

En lo siguiente, se realiza un análisis sobre aquellos aspectos que han marcado el desarrollo del Pp; prestando especial atención en aquellos elementos (normativos, operativos y presupuestales) que presentaron cambios del ejercicio fiscal evaluado (2024) al presente (2025). Para ello, se mencionan las principales razones de dichos cambios y se explica cómo éstos han influido en el desempeño del Pp. La información que se presenta en esta sección es relevante para contextualizar y comprender la evolución del Pp, así como para corregir el desfase temporal entre el ejercicio evaluado y el ejercicio presente.

Análisis de la lógica horizontal y vertical de la MIR 2025

La Matriz de Indicadores para Resultados presentó modificaciones significativas respecto de la analizada en el **Anexo II** de este documento (ejercicio fiscal 2024), la cual se tomó como referencia para el análisis a lo largo del esquema metodológico del presente Informe de Evaluación. A continuación se citan y se analizan los cambios observados:

- a) Se ha cambiado el resumen narrativo y el indicador a nivel Fin, observándose ahora el siguiente objetivo: "Contribuir al desarrollo integral de las personas en situación de vulnerabilidad mediante el fortalecimiento del tejido social en el Estado de Chihuahua". El indicador ahora se identifica como "**F1**. Porcentaje de personas encuestadas que lograron igualdad de oportunidades del fortalecimiento del tejido social", lo cual hace referencia a la realización de una encuesta de servicios que prevé alcanzar a 3,350 personas beneficiarias. Del análisis que se realizan en el **Anexo III** de este documento, se obtiene que es un indicador que no cumple con ser claro, económico, monitoreable y adecuado. En este sentido, queda pendiente atender a la optimización de la MIR para este nivel de objetivos concreto.
- b) En el nivel Propósito también se han actualizado tanto el resumen narrativo ("Las personas en situación de vulnerabilidad tienen igualdad de oportunidades para el desarrollo social en el Estado de Chihuahua") y su indicador ("P1. Variación porcentual de personas atendidas para mejorar las oportunidades en su calidad de vida"). Como se observa, la nueva definición del resumen narrativo adecua el objetivo central a la mejora de las condiciones de vida ("igualdad de oportunidades para el desarrollo social") de mejor manera a la Misión y Visión institucionales de la SDHBC, proponiendo que el cambio a observar en la población objetivo será en materia de acceso a igualdad de oportunidades, mediante la entrega de los Componentes del Pp. Esta es una mejor definición que, sin embargo, merecerá ser analizada con detenimiento en futuros ejercicios valorativos junto con su desempeño en la práctica. Por ahora, en el **Anexo III** de este documento se determina que el indicador actual es claro, relevante y adecuado, manteniéndose la calidad del indicador en este nivel. Ahora bien, puesto que también emplea medios de verificación interna, no se considera ni económico ni monitoreable.
- c) A nivel de Componentes se observa una simplificación de la MIR al reducirse de 7

a 5 los Componentes contemplados. Se conservan así los Componentes **C01** al **C03** mientras que el Componente **C06** (apoyos económicos, en 2024) pasa a ser el Componente **C04** en 2025. El Componente **C07** de 2024 (apoyos a OSC) pasa a ser el Componente **C05** en 2025. Esto implica la supresión del Componente **C04** de 2024 (raciones alimenticias) y **C05** (certificaciones de educación básica). Las acciones de Comedores Comunitarios pasan al Componente **C03** (como apoyos en especie) y no se muestran en la MIR las acciones del Componente **C05** analizadas para 2024. Esta simplificación de la MIR es positiva, en cuanto que reagrupa los Componentes de servicios (**C01**, **C02** y el **C03**, antes **C06**) en un segmento y los de apoyos en otro (**C04** y **C05**, antes **C06** y **C07**, respectivamente). No obstante, persiste la reunión de dos tipos de apoyos (servicios públicos y subsidios) en un mismo Programa presupuestario que, aunque pueden tener una mejor lógica vertical respecto del nuevo Propósito siguen implicando el mantenimiento de dos mecanismos de intervención diferenciados respecto de un mismo problema público, lo cual es impropio en términos de la Metodología de Marco Lógico. En este sentido, se mantienen las propuestas de la ITE en cuanto a la necesidad de considerar la escisión de dos Programas presupuestarios a partir del actual. En general, la estructura de indicadores a este nivel se ha conservado, sustituyéndose el indicador de apoyos para OSC (**C05**, antes **C07**) por el "**C05.1** Promedio de personas atendidas por Organizaciones de la Sociedad Civil". De acuerdo con el análisis en el **Anexo III**, se observa que este último indicador es el que presenta más características críticas de este nivel de objetivos, toda vez que no resulta relevante al objetivo pues se prevé medir el logro en la entrega de apoyos a OSC mediante un indicador de eficiencia *de la actividad de las OSC* (cuántas personas atienden en promedio) y no específicamente la acción de la SDHBC como gestora directa del Componente. Por lo demás, el resto de los Componentes no resultan claros, económicos, monitoreables y son apenas relevantes y adecuados al nivel de objetivos. Es crítico, entonces, que a pesar de que se ha reformulado la MIR nuevamente, se carezca de herramientas propicias para medir el desempeño del Programa en este nivel de objetivos, lo cual cuestiona la calidad de los datos de seguimiento y monitoreo que se pueden obtener con su operación.

- d) A nivel de Actividad se observa una transformación muy significativa de la MIR a excepción del Componente **C05** (antes **C07**, apoyos a OSC), donde se muestran Actividades que mezclan acciones secuenciales para la producción de los Componentes con acciones segmentadas por tipo de apoyo o tipo de población atendida, que no son necesariamente secuenciales. Por ejemplo, en el Componente **C01** se enlista la elaboración de planes de trabajo para la elaboración de servicios (Actividad **C0101**) y la integración de Comités Comunitarios (Actividad **C0104**) que, como se recuerda, corresponden a acciones secuenciales para la producción de dos modalidades diferentes del Componente (la atención en Centros Comunitarios y la generación de Comités Comunitarios, respectivamente). Por lo demás, las Actividades **C0102** y **C0103** refieren la integración de registros de participantes para las Actividades en Centros Comunitarios distinguiendo entre niñas, niños y adolescentes (**C0102**) y personas

adultas (**C0103**). Como se advierte, las Actividades carecen de secuencia y orden ascendente para la producción del Componente; es decir, carecen de lógica vertical. Excepto por el C05, esto se observa en los Componentes **C01** al **C04**. En este aspecto, la lógica vertical de la MIR se debilitó aún más de 2024 a 2025. En materia de indicadores, el **Anexo III** muestra que, justo como los indicadores del nivel superior (Componentes) los indicadores de las Actividades cumplen con ser relevantes y adecuados (en la mayoría de los casos, excepto el indicador **C0104.1**) aunque resultan poco claros, no económicos ni monitoreables (por emplear medios internos de verificación, principalmente y no contar con descripciones exhaustivas).

En este sentido, persiste la necesidad de optimizar la MIR para asegurar su uso como un mecanismo confiable de seguimiento y monitoreo del Programa presupuestario, pues cuenta con carencias evidentes en su lógica vertical y horizontal, derivado tanto de la calidad de sus objetivos (resúmenes narrativos) como de los indicadores y medios de verificación, principalmente.

Análisis de las Reglas de Operación 2025

Las Reglas de Operación para el ejercicio fiscal actual (2025) reflejan los cambios estructurales del Pp observados en la MIR, en sus diferentes niveles de objetivos. Se observan los siguientes cambios relevantes:

- a) Las **ROP** 2025 incorporan un apartado que describe el problema público al que se dirige el Programa, así como sus causas y efectos. En este mismo apartado ("B. Descripción de problema público y la intervención") se realiza la "Identificación de brechas de desigualdad social", enfatizando cómo la situación de vulnerabilidad afecta de manera diferenciada a mujeres, personas indígenas, adultos mayores y otros. Este es un primer avance en la contextualización adecuada de la magnitud del problema y las circunstancias de la población objetivo, que debe reconocerse frente a la estructura del documento analizado para el ejercicio fiscal 2024. En esa medida, se espera que ejercicios similares puedan robustecer el documento **Diagnóstico** del Pp.
- b) Se observa un ejercicio de redefinición de las poblaciones del Programa, potencial y objetivo. Esta última, a saber: "Personas en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua en condiciones para ser atendidas por el Programa con base en el recurso humano y suficiencia presupuestal". Como se observa, esta definición no se incorporó a la redacción del Propósito, como se esperaría en el contexto de la MML. Por lo demás, se observa que esta nueva definición ya es un subconjunto de la población potencial, es decir "Personas en situación de vulnerabilidad que se encuentran en el Estado de Chihuahua". Si bien es necesario continuar a desarrollar los métodos de cuantificación y la estimación de metas de cobertura en una Estrategia con este fin, se observa un paso en el sentido correcto en las nuevas ROP. Especialmente, porque se ha corregido la caracterización de la población objetivo como aquella que vive en "Zonas de Atención Prioritaria" lo

cual no era un criterio de focalización del Programa en la práctica, conforme a lo analizado en el **Tema I** de esta Evaluación.

- c) Conforme a lo observado en la MIR el desarrollo de la Sección III "Operación" de las ROP 2025 reagrupa los apoyos en cinco tipo de apoyos (servicios para el fortalecimiento del tejido social; servicios de orientación psicosocial y orientación médica; apoyos en especie; apoyos económicos y apoyos económicos a OSC para la atención de personas en situación de vulnerabilidad).
- d) En materia de requisitos generales se mantienen: a) la realización del Estudio Socioeconómico; b) la identificación oficial en copia y c) el comprobante de domicilio, cuando éste no corresponda al de la identificación oficial. Se mantienen, por tanto, las observaciones en tanto a la posibilidad de eximir del Estudio Socioeconómico a las personas que solicitan directamente servicios en los Componentes C01 y C02 (antes C01, C02 y C04).
- e) Se ha perfeccionado el mecanismo para la atención en casos de eventos colectivos y situaciones de contingencia, permitiendo excluir de la realización del Estudio Socioeconómico: 1) a las personas participantes en entregas de apoyos en especie a más de doscientos asistentes; 2) cuando se entreguen a niñas, niños y adolescentes en eventos; 3) para la atención psicosocial en su modalidad grupal; 4) en cuanto a la integración de comités comentarios y 5) en caso de que las personas solicitantes carezcan de documentación por una causa de fuerza mayor (climática, sanitaria o cualquier otra- incluyendo a las personas indígenas y personas migrantes o en situación de calle).
- f) Se mantiene el diseño del apoyo económico a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, conforme fue analizado en el esquema metodológico.
- g) Se mantiene el diseño de la comprobación de entrega de apoyos, conforme se analizó en el esquema metodológico.
- h) Se incluye normativamente las acciones de corresponsabilidad social como una característica de los apoyos en estos términos: "El beneficiario deberá participar en actividades que la Dirección [DCSyPC] o Secretaría [SDHBC] promuevan en beneficio de su desarrollo integral".
- i) Se elimina la evaluación interna como parte del "Sistema de evaluación del desempeño", se conserva la evaluación externa y se establece la realización de fichas de monitoreo, por parte de la SDHBC.
- j) El cambio más relevante se observa en la vigencia de las ROP que establecen que "las presentes reglas tendrán vigencia a partir de su publicación hasta que se emita un nuevo instrumento que las sustituya". Es decir, se subsana el hecho de que la demora en la publicación de las ROP dejaba sin cobertura normativa al Programa durante una porción del primer trimestre del ejercicio fiscal. Este cambio se efectuará en el período entre el cierre del ejercicio 2025 y la emisión de las nuevas ROP en el primer trimestre de 2026. Con ello, se cambia la circunstancia que da origen a las observaciones del Proceso 1 en el **Tema II** de esta Evaluación, como un aspecto favorable.
- k) Los mecanismos de difusión y transparencia en línea y por redes sociales ya se consideran formalmente en la Reglas de Operación.

- l) Se mantiene la mención normativa de la Contraloría Social como mecanismo de participación ciudadana aplicable al Pp, por lo que subsisten los comentarios derivados del análisis del Proceso 7 en este Informe.

Como se observa, existen cambios relevantes y favorables en las ROP 2025 respecto de las del ejercicio evaluado. Sin embargo, en lo general, estos cambios normativos no implican la falta de vigencia de las observaciones emitidas en el presente Informe, especialmente en cuanto a los desfases normativos y operativos que generan cuellos de botella en la atención. Ello, porque éstos no tienen un origen normativo, sino en consideraciones de recursos e insumos necesarios para los procesos, generando debilidades y amenazas ya detectadas en el análisis FODA de este Informe.

Cambios en la normatividad aplicable

Además de los cambios en las Reglas de Operación ya analizados, no se identificaron otros cambios relevantes en la normatividad aplicable al Programa presupuestario, específicamente, aquella que fue tomada en consideración en esta Evaluación para el análisis de procesos.

Evaluaciones en curso o seguimiento a las agendas de mejora

La ITE no tuvo conocimiento de la realización de otras acciones de evaluación durante el presente ejercicio fiscal. Como se resaltó en el Tema IV de este Informe, el Pp aún no cuenta con una agenda de mejora, al ser esta la primera evaluación externa que se le realiza.

Análisis de los cambios en el presupuesto autorizado

A continuación, se analizan los datos presupuestarios al primer trimestre de 2025, comparándolos con los del cierre de 2024:

	Autorizado	Modificado
Cifras al cierre de 2024	\$ 108,662,196.90	\$ 125,444,174.08
Cifras al primer trimestre de 2025	\$107,199,452.59	\$107,199,452.59
Diferencia	-\$1,462,744.31	-\$18,244,721.49
Variación porcentual	-1.35%	-14.54%

Como se observa, existe una contracción de 1.35% del presupuesto autorizado en 2025, respecto del autorizado para el año evaluado. En términos de presupuesto modificado,

al cierre del primer trimestre del 2025 se ha mantenido el valor del presupuesto autorizado, por lo que, en comparación con el valor del ejercicio fiscal anterior, se observa una caída del 14.54%. No obstante, estas son cifras preliminares que seguramente se ajustarán al cierre del ejercicio.

Impacto de las diferencias presupuestarias

A continuación, se compara si la reducción presupuestaria implica un cambio en las metas de los Componentes para aquéllos que subsisten en el nuevo diseño de la MIR:

Componentes 2025	Meta programada 2024	Meta lograda 2024	Meta programada 2025	Comparación
C01. Servicios para el fortalecimiento del tejido social otorgados	1,620 servicios	1,539 servicios	1,790 servicios	Se observa la proyección de un aumento en el número de servicios brindados, tanto respecto de los planeados en 2024 como de los logrados.
C02. Servicios de atención psicosocial y orientación médica otorgados	2,800 servicios	5,225 servicios	7,551 servicios	Existe un incremento significativo en el alcance de la meta, considerando que se han sumado servicios de orientación médica que antes no consideraba el Pp.
C03. Apoyos en especie a personas en situación de vulnerabilidad otorgados	14,900 apoyos	17,385 apoyos	24,050 apoyos	Se incrementa significativamente el número de apoyos en especie previstos a otorgar en el año, pero debe considerarse que a este Componente se le suman las raciones alimenticias que antes se contabilizaban por separado.
C04. Apoyos económicos a personas en situación de vulnerabilidad otorgados	880 apoyos	1,736 apoyos	916 apoyos	La meta reduce sensiblemente frente a lo logrado en 2024 y es cercana a la planeada en el ejercicio anterior. Sin embargo, es de recordar que los apoyos económicos no tienen un monto fijo, por lo que se pueden otorgar, eventualmente, más apoyos en montos más reducidos o viceversa.

Componentes 2025	Meta programada 2024	Meta lograda 2024	Meta programada 2025	Comparación
C05. Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de las personas en situación de vulnerabilidad otorgados	5 apoyos	5 apoyos	3 apoyos	Se reduce la meta de apoyos a OSC, pasando de cinco a tres apoyos al año.

Fuente: Elaboración propia con base en el documento **Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2024** así como la **Matriz de Indicadores para Resultados 2025**, proporcionada por la SDHBC.

Como se observa, los factores que afectan el seguimiento y monitoreo del Programa (rediseño frecuente y falta de estabilidad en la MIR) así como la reunión de Componentes de servicios con subsidios, dificultan la interpretación del cambio observado en las metas de 2024 al 2025 y requerirán de una explicación detallada al cierre del ejercicio fiscal actual. Por lo demás, pareciera ser que el impacto presupuestario en cuanto al monto autorizado en 2025 no se observa en la planeación para el ejercicio fiscal lo cual puede explicarse de diferentes maneras: **a)** reducción de apoyos a OSC; **b)** reducción del monto de los apoyos económicos; **c)** optimización de los recursos financieros para el otorgamiento de apoyos en especie y **d)** falta de impacto presupuestario en la incorporación de nuevos servicios (como la orientación médica como parte de la atención psicosocial).

Otros cambios relevantes

No se identifican otros cambios relevantes que merezcan hacerse notar respecto del ejercicio fiscal evaluado (2024) respecto del actual (2025).

PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL

1. ¿El Programa presupuestario contribuye a algún derecho social establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?

➡ Tipo de pregunta: Binaria con justificación

➡ Respuesta: Sí.

➡ Justificación:

Mediante los bienes y servicios que el Programa entrega con los Componentes 3 y 4, se contribuye de manera directa al derecho social "A la alimentación y nutrición" (fracción IV, del artículo 6 de la **Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua**). Los apoyos en efectivo y en especie de los Componentes 3, 6 y 7, de acuerdo con los resultados del trabajo de campo, se relacionan con la garantía de derechos humanos y sociales como a la vivienda, a la infraestructura social básica y, sobre todo, a la salud (fracciones VII, X y I del mismo artículo de la citada Ley). El Componente 5 incide en la garantía del derecho social a la educación (fracción V) y, por último, el Componente 1 favorece las condiciones para el ejercicio del derecho "a la participación en los procesos de desarrollo social y humano", considerados en la fracción XI del multicitado artículo. En general, el Programa favorece (de manera indirecta) o contribuye de forma directa la garantía de los derechos sociales de las y los chihuahuenses en términos del artículo 6 de la **Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua**.

En el **Diagnóstico** del Programa, se notó que "la participación en los procesos de desarrollo social y humano" se menciona como el principal derecho social sobre el cual incide el Pp mediante su estrategia de intervención. Sin embargo, en el Componente donde existe incidencia en torno a tal derecho social, ésta es indirecta, pues el crear condiciones *para la participación* no implica que se garantice su ejercicio, el cual es enteramente dependiente de la voluntad de las personas, como un derecho político. Por lo demás en sólo uno de los siete Componentes del Programa es que se observa esta incidencia, mientras que existen otros derechos sociales que sí se garantizan directamente gracias a los bienes y servicios que provee el Pp. En este sentido, se valora como un **área de mejora** del diseño de la estrategia de intervención su elección en materia de perspectiva de derechos sociales y se propone la siguiente recomendación.

➡ Recomendación

- Replantear la perspectiva de derechos sociales del Pp tomando como eje aquéllos sobre los que existe incidencia directa (a la salud, a la educación, a la vivienda, entre otros) y mencionando que, mediante uno de sus Componentes, de manera indirecta, se tiene posibilidad de incidir en la garantía del derecho a "la participación en los procesos de desarrollo social y humano".

2. ¿Los bienes y/o servicios que el Programa presupuestario otorga se entregan a una población en condición de vulnerabilidad o pobreza?

➡ Tipo de pregunta: Binaria con justificación

➡ Respuesta: Sí.

➡ Justificación:

De acuerdo con la definición de la población objetivo del Programa, la situación de vulnerabilidad de las personas es el criterio fundamental que las distingue como sujetos de atención. Durante el trabajo de campo, la ITE verificó que los procesos de difusión, solicitud, selección de beneficiarios y generación/entrega de apoyos (2, 3, 4, 5 y 6) se dirigen a esta población y, en su mayoría, resultan eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes, lo cual destaca como una **fortaleza** del Programa.

3. ¿Los objetivos del Programa presupuestario y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?

➡ **Tipo de pregunta:** Binaria con justificación

➡ **Respuesta:** No.

➡ **Justificación:**

Conforme se ha establecido a lo largo de este **Informe**, en especial en el proceso 7 sobre el seguimiento y monitoreo del Programa, la información de gestión que actualmente se genera no realiza un seguimiento preciso: **a)** del número total de solicitantes del Programa, que permita conocer la demanda real de los servicios, **b)** del número de personas que efectivamente reciben los bienes y servicios del Programa (y no solamente quienes resultan elegibles de pleno derecho), así como **c)** sobre el destino de los bienes y servicios entregados en todos los Componentes. Esto dificulta conocer en qué medida el Programa aporta efectivamente a la atención de las brechas de desigualdad existentes. Por lo demás, la información estadística que se genera en materia socioeconómica de las personas solicitantes *no se procesa* de manera que se pueda saber, por ejemplo, los rubros de incidencia directa del Pp sobre el tipo de carencias que se atienden (por ejemplo).

Por lo demás, se observa que en **Diagnostico** se realizan algunas aproximaciones al conocimiento de las personas en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua, mediante la estadística nacional, permitiendo su entendimiento en cuanto a los grupos etarios, por ejemplo. Sin embargo, no existe un estudio desagregado del tipo de condiciones que dan como resultado la situación de vulnerabilidad social de las personas (por ejemplo, carencia alimentaria, de servicios de salud, de infraestructura social básica); el cual, permitiría comprender la problemática en términos de brechas de desigualdad social (sabiendo quiénes en el Estado de Chihuahua presentan una cierta condición de vulnerabilidad específica, más allá de agruparlas y ser considerados, por ejemplo "en pobreza extrema"). En este sentido, surge la siguiente recomendación.

➡ **Recomendación**

- Incorporar al Diagnóstico un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.

4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Programa presupuestario ha dado para realizar un cambio en la población a la que atiende?

➔ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo

➔ **Justificación:**

Debido a que se trata prácticamente de un Programa de reciente creación (como se presentó en el **Tema I** de este **Informe**) en cuanto a sus objetivos, indicadores y, sobre todo, su estrategia de intervención expresada en los bienes y servicios que presta (Componentes), desde el punto de vista de la ITE es prematuro juzgar que los resultados de la gestión pueden informar acerca de "los resultados de mayor relevancia que el Programa ha dado para realizar un cambio en la población a la que atiende", como sugieren los **TdR**. Por lo demás, como pasos previos a la valoración de resultados del Pp en términos de los cambios observados en la población, es necesario realizar:

- a) Un planteamiento estratégico claro de la intervención del Programa, basado en fuentes documentales apropiadas y en una cuantificación exhaustiva de las circunstancias que permitan contextualizar las situaciones que dan lugar a las condiciones de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua.
- b) La implementación de mecanismos para el procesamiento de la información socioeconómica de las personas beneficiarias que permitan acreditar los efectos de la intervención del Pp en la vida de las personas. Esto implicaría, por ejemplo, no solo levantar un "censo de entrada" como se tiene actualmente con el Estudio Socioeconómico, sino una "valoración de salida" de las personas una vez recibidos los apoyos, junto con esquemas de verificación del uso de los bienes y servicios del Pp, una vez entregados.
- c) Los ajustes necesarios para contar con una **Matriz de Indicadores para Resultados** relevante y pertinente en relación con el diseño del Programa; incorporando indicadores capaces de generar series de datos para la valoración de sus resultados y efectos de forma estratégica.
- d) La incorporación de herramientas para conocer la percepción de la población beneficiaria del Programa, de manera que se cuente con un mecanismo adicional que permita interpretar con mayor precisión los resultados de la gestión en cuanto a la efectiva atención de las necesidades de la población objetivo.

Las diferentes precondiciones descritas para el análisis de los efectos del Pp forman parte de las recomendaciones previamente formuladas por la ITE, mas en esta pregunta se pone de realce la importancia de contar con un adecuado entorno operativo (normativo y estratégico del Programa). De otra manera, como a la fecha, se desconoce la magnitud del efecto que éste tiene en la transformación de las

condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad. Se puede apreciar subjetivamente que, en efecto, éstas cambian para mejorar (las personas beneficiarias expresaron satisfacción durante las acciones de visita de campo); sin embargo, actualmente no se cuenta con el instrumental *de medición* requerido para constatar tal afirmación de manera contundente, de acuerdo con la técnica y práctica en materia de evaluación de políticas públicas.

CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

La información utilizada para el desarrollo de la evaluación fue la proporcionada por la **SDHBC**, tanto documental (preparación de las "Fuentes Mínimas de Información") como la levantada en campo mediante grupos de enfoque, entrevistas semiestructuradas y visitas de campo a los Centros Comunitarios y otros puntos de atención (Ventanilla Única). En general, se valora que ésta fue suficiente y calidad, pues contó con las siguientes características:

- **Relevancia:** La información proporcionada fue relevante conforme a los objetivos y temas de la evaluación.
- **Credibilidad:** Los documentos presentados contenían elementos esenciales que permitían determinar su credibilidad y origen oficial (título, nombre del área que elabora, fecha de o elaboración, logos del Gobierno del Estado de Chihuahua y de la Dependencia, entre otros).
- **Exactitud:** La información proporcionada corresponde con el Pp y ejercicio fiscal evaluado.

Esta documentación fue proporcionada por la **SDHBC** de manera oportuna y bien organizada; atendiendo a lo mencionado por los TdR como "fuentes mínimas de información" para la valoración de las temáticas correspondientes. En consecuencia, análisis de gabinete requerido para la resolución de las preguntas de la evaluación se realizara de manera adecuada; resultando en la identificación de áreas de mejora y fortalezas en su arquitectura y lógica interna.

La **SDHBC** apoyó también en la organización del trabajo de campo, coordinando la información y tiempos para la realización de los grupos de enfoque, entrevistas y actividades de visita de campo. En esta medida, se pudieron realizar sin obstáculos conforme al propósito planteado. Conforme al tipo de Evaluación, esta información resultó vital para conocer la operación práctica del Programa presupuestario.

Por último, queda mencionar la disposición de la **SDHBC** para colaborar con **ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.** en la realización de la evaluación; proporcionando lo necesario, atendiendo a las reuniones de trabajo correspondientes y manteniendo un canal de comunicación abierto y fluido. Aspectos que, sin duda, contribuyeron positivamente al buen logro de la evaluación, conforme a los objetivos propuestos. Se observó, de manera decidida, el apoyo para la obtención de información adicional en entrevista, junto con información documental complementaria que resultó de gran utilidad.

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

En esta sección del **Informe**, se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis realizado para cada uno de los temas que conforman al **Esquema Metodológico** de esta evaluación. Enunciados de forma puntual y atendiendo al orden temático del cuestionario previamente desarrollado, estos hallazgos se relacionan con aspectos positivos identificados la gestión y la dinámica operativa del Programa; o bien denotan áreas de oportunidad relevantes para su fortalecimiento. Por lo tanto, éstos deben leerse en conjunto con el análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) identificadas en esta evaluación, así como con las recomendaciones propuestas para su atención que se incluyen en los apartados siguientes.

Tema I. Descripción del Programa

- El Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" surge en el ejercicio fiscal 2022 como sucesor del Pp "Fortalecimiento Comunitario y Cohesión Social", con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad mediante el otorgamiento de apoyos y servicios.
- La estructura del Programa presupuestario se modificó sustantivamente para el ejercicio fiscal 2024, que es el evaluado, adquiriendo una nueva estructura de Componentes y Actividades, así como una Matriz de Indicadores para Resultados adecuada a ella.
- El objetivo central del Programa, expresado en su Propósito, también se ha modificado significativamente, pasando de dirigirse a "mejorar la calidad de vida" de la población en situación de vulnerabilidad hacia "mejorar el fortalecimiento del tejido social", lo cual equivale a un *rediseño* de esta acción pública.
- Al analizar la Misión institucional de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (SDHBC) como ente operador del Programa, se advierte que existe poca identidad conceptual entre ésta y el problema público que atiende el Programa. Esta relación es, entonces, susceptible de fortalecerse.
- De acuerdo con la Visión institucional de la SDHBC el objetivo de sus acciones debe centrarse en "mejorar la calidad de vida de las personas", mientras que el problema que atiende el Programa es un efecto de probable de la mejora de la calidad de vida de la población ("fortalecer el tejido social") por lo que igualmente se identifica distancia conceptual entre la estrategia de intervención planteada y el objetivo institucional.
- El efecto que plantea el Programa público como situación problemática ("el fortalecimiento del tejido social") es un proceso complejo y multifacético cuya medición no se basa en un indicador único sino en un conjunto de dimensiones cuantitativas y cualitativas, lo cual dificulta la valoración de su desempeño. En

este sentido, es posible plantear alternativas de diseño para el Programa hacia efectos tangibles y mensurables que faciliten estas operaciones de monitoreo y seguimiento.

- Se encontró que no todos los documentos operativos del Programa, en el ejercicio fiscal evaluado, son consistentes en mostrar la Alineación de éste con los objetivos estratégicos de la planeación superior.
- La definición de la población objetivo como "Personas en situación de vulnerabilidad que habitan en las zonas de focalización del Programa" no se apega a la realidad operativa del Programa, puesto que sus apoyos se entregan (en la práctica) a las personas, independientemente de su lugar de residencia, mientras sea en el Estado de Chihuahua.
- Aunque la población objetivo y la población atendida comparten definiciones, su cuantificación es diferente en los documentos de monitoreo y seguimiento. La definición de la población atendida es imprecisa, asimismo, en términos de la Metodología de Marco Lógico.
- Como consecuencia del trabajo de campo para la realización de la Evaluación, se constató que no todos los Componentes cuentan con mecanismos para la verificación de la entrega de apoyos. Además, es necesario que se cuente con un registro de la totalidad de las personas solicitantes de los mismos, que permita conocer la demanda total de apoyos y dificulta el seguimiento de los resultados del Programa.
- El Programa opera en la totalidad del Estado de Chihuahua, cubriendo los 67 municipios de la entidad.
- Fue posible identificar los principales actores que intervienen en la operación del Pp, así como sus principales obligaciones y compromisos, derivado de la normatividad orgánica de la SDHBC y otras dependencias del Gobierno del Estado, así como de las Reglas de Operación del Programa, observándose congruencia entre lo dispuesto normativamente y la práctica.
- El documento Diagnóstico requiere de un análisis pormenorizado sobre las relaciones entre el Programa éste con otras estrategias programáticas federales y estatales que compare las poblaciones objetivo y los Componentes que se brindan a fin de identificar oportunamente sinergias entre acciones públicas. Resulta importante, por tanto, situar al Programa en su contexto de política pública, entendiendo que la atención de las personas en situación de vulnerabilidad implica el despliegue de muy diversas acciones públicas mediante la dotación de bienes y servicios varios que atiendan a sus múltiples necesidades.
- En la atención de las personas en situación de vulnerabilidad, existe una práctica adecuada de canalización interinstitucional para que las personas puedan acceder a los bienes y servicios que otorga el Gobierno del Estado, de manera focalizada, mediante diferentes entes públicos como las diferentes unidades

administrativas de la SDHBC, la Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas (SPCI) y Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF Chihuahua). Tales entes públicos presentan Pp complementarios y coincidentes con el evaluado.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- Se observa una equivalencia exacta del esquema operativo del Programa definido en su normatividad vigente con el Modelo General de Procesos, dando lugar al análisis de diez procesos operativos del Programa.
- El cambio frecuente de la planeación del Programa, en cuanto a su estructura e indicadores dificulta contar con una base sólida para conocer su desempeño histórico, realizar un apropiado monitoreo y seguimiento, así como documentar sus efectos de manera precisa. Por ejemplo, no es posible comparar los resultados de desempeño de la MIR 2024 respecto de ejercicios fiscales anteriores.
- La Matriz de Indicadores para Resultados requiere de indicadores que permitan aproximar el grado de avance en el logro del objetivo central del Programa; es decir, en qué medida se logra incrementar la fortaleza del tejido social como consecuencia de los apoyos que se entregan.
- La SDHBC ha encabezado, a partir de 2023, un ejercicio continuo de revisión de las Reglas de Operación del Programa para que éstas sean suficientes, necesarias y compatibles con el funcionamiento cotidiano del Programa. Este proceso ha eliminado requisitos redundantes, simplificando el acceso a los Componentes del Pp.
- En general, se observa una coordinación adecuada entre las unidades administrativas de la SDHBC para la ejecución del Programa, así como entre ésta y el resto de las dependencias del Gobierno Estatal que coadyuvan en su realización. Inclusive, existe en algunos Componentes la participación de las personas beneficiarias en la organización y provisión de los servicios (especialmente, aquéllos que se proporcionan en los Centros Comunitarios).

Hallazgos específicos por Proceso

Proceso 1

- Se cuenta con recursos suficientes y adecuados para la realización del Proceso, a excepción del tiempo, pues la publicación de las Reglas de Operación no se realiza oportunamente.

Proceso 2

- La difusión de las acciones de la SDHBC por medio de redes sociales es un canal eficaz para dar a conocer los bienes y servicios que otorga la dependencia,

incluidos los del Pp.

- Se realiza la difusión de algunos bienes y servicios que presta el Programa (especialmente los Comedores y Centros Comunitarios) en medios de comunicación masiva mediante estrategias de política pública como "NutriChihuahua".
- Se ha emprendido una campaña de identidad visual en las instalaciones de los Centros Comunitarios para que éstos sean fácilmente identificables por las personas requirentes de los servicios.
- Además de las acciones de difusión directa, el Programa se difunde de manera informal por medio de canalización de la atención que realizan otros entes públicos (del Gobierno del Estado, gobiernos municipales y organizaciones de la sociedad civil) y, destacadamente, por la recomendación "de boca en boca" entre la ciudadanía. En este sentido, es muy relevante contar con mecanismos apropiados de difusión *in situ* para proporcionar información certera a las personas solicitantes de los Componentes del Programa.
- Existen, por último, modalidades de la prestación de los servicios (por ejemplo, en el Componente 1) que requieren la realización de acciones de difusión presenciales con alcance territorial, mediante las cuales se convoca a las personas que habitan en demarcaciones específicas para el diseño y ejecución de acciones de interés comunitario.
- En general, existen recursos suficientes y adecuados para la realización de las Actividades de difusión del Programa.

Proceso 3

- La atención de las personas solicitantes de los servicios implica el primer punto de contacto entre la población objetivo y la SDHBC en sus diferentes sedes y puntos de atención, los cuales se distribuyen de acuerdo con los bienes y servicios que se otorgan y tienen presencia territorial diferenciada.
- La solicitud de apoyos consiste básicamente en la manifestación que las personas realizan de requerir los bienes y servicios que se ofertan, mediante su presentación en los puntos de atención. Éste es un procedimiento simplificado muy adecuado a las características de la población objetivo pues no se requiere, por ejemplo, la presentación de solicitudes por escrito para acceder al Programa.
- El caso de excepción son las solicitudes que realizan las organizaciones de la sociedad civil a nombre de las personas beneficiarias directas del Programa, en cuyo caso sí se deben realizar solicitudes por escrito, para manifestar el interés de estas personas jurídicas colectivas de participar en las acciones del Pp.
- Las acciones de solicitud, aunque simplificadas, conllevan costos para las personas solicitantes, como los de traslado, que impactan específicamente dadas sus condiciones de vulnerabilidad social. Éstos se incrementan dado que algunos

puntos de contacto son poco accesibles mediante transporte público y dado que en ocasiones las acciones de canalización o las recomendaciones personales son imprecisas y obligan a las personas a realizar varios traslados hasta lograr una solicitud exitosa.

- La SDHBC realiza ferias de servicios que acercan su oferta de Componentes a la población objetivo del Programa, al tiempo que se moviliza en casos de contingencia, para prestar auxilio de manera inmediata. Esto califica como una mejor práctica de gestión.
- Se identificó que las solicitudes para la modalidad de atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana se reciben únicamente en el mes de diciembre, en contraposición a lo dispuesto en el ROP, que permiten solicitar los apoyos de manera permanente. Esto repercute en costos de gestión adicionales para las personas solicitantes que suelen ser personas adultas mayores.
- Este Proceso presenta áreas de oportunidad en cuanto a sus insumos y recursos:
 - a) en los tiempos de atención de las personas solicitantes para la modalidad de atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana; b) en cuanto al personal que realiza la operación; c) los recursos financieros con los que cuenta y d) en cuanto a la infraestructura que emplea para su realización.
- Las personas colaboradoras de la SDHBC, en su mayoría, no cuentan con una relación formal de trabajo, lo cual limita la contratación de personal con capacidades profesionales específicas que puedan proveerse de cuidados para hacer frente a una labor desgastante física y mentalmente.
- Las personas colaboradoras de la SDHBC enfrentan cargas de trabajo importantes en sus labores cotidianas que se suman a los esfuerzos para la atención de actividades extramuros y contingentes, que son atendidas por el mismo personal.
- Los recursos financieros resultan insuficientes para proveer de recursos humanos y materiales e infraestructura suficiente y adecuada para la operación.
- Las condiciones operativas de los puntos de atención son inapropiadas para algunos de los grupos dentro de la población objetivo (como las personas con discapacidades físicas y las personas adultas mayores); algunos son poco accesibles.
- Aunque se han realizado acciones para dignificar la infraestructura de atención, ésta sigue siendo insuficiente e inadecuada.
- No se identificaron acciones para conocer la satisfacción de las personas solicitantes respecto de este proceso, lo cual resulta necesario para documentar las necesidades para su optimización y la validación de que las condiciones de atención son apropiadas.

Proceso 4

- El proceso de selección de las personas beneficiarias implica cubrir requisitos generales y específicos de acuerdo con cada uno de los Componentes. Sin embargo, éstos tienen como propósito principal la *identificación* de la persona solicitante pues no en todos los casos constituyen elementos de exclusión para la recepción de los apoyos. Esto, porque basta manifestar la necesidad de los Componentes para acceder a ellos, conforme al proceso de solicitud (especialmente, en las raciones alimenticias provistas en el Componente 4, las certificaciones de educación básica del Componente 5 y la atención psicosocial del Componente 2 o los servicios comunitarios del Componente 1). En esta medida, el estudio socioeconómico como requisito general podría ser dispensable para estos servicios.
- El estudio socioeconómico, como mecanismo de selección de las personas beneficiarias (en cambio) resulta fundamental para los Componentes 3 y 6, en tanto que permite determinar la *situación crítica de vulnerabilidad* de las personas solicitantes, aunado a la entrevista que realiza el personal operativo en estos casos.
- Se observa una distinción, así, entre Componentes que prestan como tal servicios al público en general (1, 2, 4 y 5) y un esquema de transferencias en dinero o en especie que corresponde más a un programa de subsidios (Componentes 3 y 6) lo cual sugiere que la clasificación programática del Pp es inapropiada.
- El Pp reúne Componentes que plantean mecanismos de intervención diferenciados sobre un mismo problema público, lo cual implica una debilidad en su diseño.
- Para la atención de organizaciones de la sociedad civil, se requiere un proceso de selección que tiene como insumo proyectos específicos que éstas presentan, lo cual es razonable a la luz del tipo de apoyos que se brinda.
- Este proceso cuenta con factores críticos en todos los insumos y recursos que emplea para su realización.
- En cuanto al tiempo, existe redundancia en el uso de tiempos para la captura de información en el sistema de Padrón de Beneficiarios y la necesidad de generar un expediente físico de cada solicitud de apoyos puesto que el sistema requiere fortalecer sus capacidades técnicas para documentar cada gestión y darle seguimiento adecuado. Esto genera un cuello de botella en el Macroproceso y un uso inapropiado de los espacios por el manejo de altos volúmenes de expedientes en papel.
- La infraestructura para el proceso también es inadecuada, pues las entrevistas para la obtención de apoyos económicos y en especie se realizan en espacios poco accesibles a algunos grupos de la población atendida, así como que la entrevista que acompaña al estudio socioeconómico se realiza sin garantizar la

privacidad de las personas que deben exponer circunstancias de vida sensibles (en los Componentes 3 y 6, específicamente).

- Este proceso, en general, resulta no pertinente a los objetivos del Programa, considerando sus características de diseño y operativas.

Proceso 5

- La producción de los Componentes del Programa obedece a su naturaleza, separándose la prestación de servicios comunitarios (Componente 1, en tres modalidades de atención) de las de atención psicosocial (Componente 2) de aquellas que requieren la adquisición de bienes físicos para su prestación (Componentes 3 y 4) y su posterior transformación (preparación de raciones alimenticias para los Comedores Comunitarios).
- En el caso de los Comedores Comunitarios, se observa que las personas beneficiarias participan en el proceso de generación de los bienes que se proporcionan, enfatizando un modelo de corresponsabilidad que destaca como una mejor práctica de gestión.
- Para la prestación de los servicios en los Comedores Comunitarios se ha implementado un esquema de homologación para la preparación de alimentos conforme a un menú. Sin embargo, no es claro que esta estrategia sea pertinente a las necesidades de las personas que reciben los bienes, lo cual puede dificultar la adherencia de las personas beneficiarias al Programa, al no recibir una atención específica de acuerdo con su grupo etario, por ejemplo.
- En la generación de ciertos servicios, como la certificación de educación básica y la condonación de montos para la expedición de documentos, se observa una adecuada coordinación entre la SDHBC y los entes coadyuvantes del Programa (instituciones educativas y entes públicos que generan los trámites).
- El modo de funcionamiento de los apoyos coordinados con otros entes públicos, sin embargo, puede importar costos de traslado e imponer esfuerzos físicos adicionales para algunos grupos de población atendidos, especialmente las personas adultas mayores y las personas con discapacidades físicas.
- En general, se cuenta con insumos suficientes y adecuados para la realización de este Proceso.

Proceso 6

- No todos los Componentes requieren acciones específicas para la entrega de los apoyos, pues muchos se concretan en su ejecución, en el proceso anterior.
- La entrega de los apoyos en especie (Componente 3) considera, de manera excepcional, un procedimiento especial para la entrega de éstos mediante intermediarios en las ROP.
- En el caso del Componente 5, la entrega de los certificados de educación básica

corre por cuenta de las instancias coadyuvantes en la ejecución del Programa.

- Asimismo, se distinguen las acciones para la entrega de apoyos en efectivo y económicos (en los Componentes 6 y 7) que requieren la coadyuvancia de la Secretaría de Hacienda, mediante la Recaudación de Rentas, para su realización.
- En general, se observa que existen recursos e insumos adecuados y suficientes para realizar este proceso.

Proceso 7

- No fue posible documentar que esté en operación un proceso para el seguimiento y la verificación de la satisfacción de las personas beneficiarias, lo cual resalta como un aspecto crítico de la operatividad del Programa a pesar de que las ROP prevé la existencia del mecanismo de Contraloría Social y de quejas y denuncias. Esto impide aprovechar, de manera sistemática, la voz de las personas usuarias y solicitantes de los bienes y servicios del Programa como insumo para la mejora continua del Pp.
- En específico, dadas las características operativas, la implementación de la Contraloría Social en la modalidad 3 del Componente 1, el Componente 2 y el Componente 4, fortalecerían (además) a las personas en situación de vulnerabilidad, con efectos prácticos en el fortalecimiento del tejido social, como lo propone el objetivo central del Programa.
- No se asignan recursos para la realización de este Proceso, por lo que se consideran inexistentes y el diseño resulta no pertinente para el logro de los objetivos del Programa.

Proceso 8

- Para el monitoreo y seguimiento del Programa convergen acciones internas (inspecciones y comprobación de entrega de los apoyos) y otras establecidas por la normatividad aplicable a los apoyos (integración del Padrón de Beneficiarios, avances físico financieros y cierre del ejercicio).
- En el trabajo de campo realizado para la evaluación, se constató la realización de acciones de inspección y reporte en los Componentes 1 y 4, principalmente relacionadas con la operación de los Centros Comunitarios.
- Se identificó un desfase temporal entre el momento de emisión de los comprobantes de entrega de los apoyos (recibos) y su entrega específica, pues los documentos se integran al expediente al momento de seleccionar a las personas beneficiarias y no efectivamente cuando se reciben los apoyos, como estipulan las ROP. En este sentido, el procedimiento es ineficaz para realizar la comprobación de la entrega de los apoyos.
- Para el seguimiento de las solicitudes, es necesario realizarlo de manera independiente mediante el llenado de hojas de cálculo electrónicas "en la nube", en donde debe registrarse manualmente el estatus que éstas guardan, puesto que el sistema de Padrón de Beneficiarios requiere fortalecer sus

capacidades técnicas para apoyar de esta manera la gestión. Esto genera un cuello de botella en la operación del Macroproceso que implica un doble registro de una misma acción, en un uso inapropiado del tiempo y otros recursos dedicados a este proceso.

- Mediante el uso de herramientas para el seguimiento de las solicitudes se integran los reportes de desempeño que generan los avances físicos financieros y sustentan el cierre del ejercicio, así como la información de desempeño de la MIR que se reporta en el SICIP.
- En general, las discrepancias entre el diseño normativo y la operación de este proceso llevan a considerarlo como no pertinente para el logro de los objetivos del Programa.

Proceso 9

- Aunque las ROP prevén la realización de evaluaciones internas y externas al Pp, sólo se pudo verificar en la práctica la realización de la evaluación externa, como en el caso del presente proyecto de Evaluación de Procesos. Ésta requiere que el Programa esté considerado en el Programa Anual de Evaluación que emite la Secretaría de Hacienda y que, en consecuencia, se contrata a una instancia evaluadora externa para su realización.
- Se observa que para la realización de este proceso convergen los recursos que aportan la SDHBC, la Secretaría de Hacienda y los entes evaluadores externos, resultando suficientes y adecuados para su ejecución.

Proceso 10

- La SDHBC proporciona información pública de oficio sobre el desempeño del Programa como parte de las acciones de transparencia que le corresponden en términos del marco normativo vigente en la materia a nivel nacional y estatal. Ésta se publica mediante la Plataforma Nacional de Transparencia en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia, como mecanismo de acceso a la información al público en general.
- *Grado de consolidación de los procesos*
- Al valorar la consolidación de los procesos, se observa que en promedio ésta es "parcial", al considerar de manera simultánea las cuatro categorías de análisis.
- La categoría más débil es la relacionada al conocimiento de los procesos del Programa por parte de sus operadores. El trabajo de campo evidenció que existe una identificación débil de las características normativas y operativas que derivan, por ejemplo, de las ROP.
- En segundo término, se identifica que no se cuenta con mecanismos consolidados para la implementación sistemática de mejoras en los procesos del Pp. Aunque algunas experiencias en este sentido son exitosas, resultan aisladas y se requiere articular un proceso de mejora continua a nivel Programa, que será posible a

partir de la implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora como resultado de esta evaluación.

- Los rubros más robustos, por su parte, son la documentación de los procesos y su estandarización, pues se pudo verificar que todos los procesos tienen sustento normativo en las ROP, así como que la gran mayoría de ellos se realiza de manera uniforme por parte de todos los operadores. En este caso, los Procesos 6 y 7 no se ejecutan de acuerdo con lo dispuesto en la normatividad, lo cual es una cuestión crítica en materia de procesos.
- La ITE identificó una disposición a la mejora continua en el ámbito directivo del Pp, al tiempo que se señala la creación de la Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información de la SDHBC como una oportunidad para el establecimiento de un sistema de mejora continua que beneficie la mejor implementación del Programa.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- Al analizar los Componentes en comparación con el Propósito del Programa, se observa que solamente el Componente 1 presenta identidad conceptual con el objetivo central del Pp, en términos de fortalecimiento del tejido social.
- Este Componente, mediante sus tres modalidades de atención, conforme a lo verificado en el trabajo de campo permite: **1)** identificar las condiciones comunitarias que requieren intervención para su fortalecimiento; **2)** organizar y capacitar a los agentes comunitarios y **3)** articular y brindar espacios para la convivencia como mecanismos patentes de fortalecimiento del tejido social. Este mecanismo también aplica, para los Comedores Comunitarios (Componente 4).
- A nivel individual, los Componentes 2 y 5 proporcionan herramientas a las personas para mejorar sus condiciones de vida y, de manera indirecta, favorecen la consolidación del tejido social fortaleciendo a las personas que forman las comunidades.
- Es así como los Componentes 1, 2, 4 y 5 resultan suficientes y necesarios para la generación del Propósito, conforme a su formulación actual.
- Por su parte, los apoyos directos en efectivo y en especie (Componentes 3, 6 y 7) no resultan indispensables para el fortalecimiento del tejido social ni son suficientes, por sí mismos, para producir este efecto. En realidad, estos bienes y servicios apoyan a satisfacer *de manera subsidiaria las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad que otras acciones públicas no son capaces de remediar*, en situaciones críticas de vulnerabilidad social.
- En cuanto a la modalidad de apoyos a personas Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, no se observa relación lógica con el planteamiento del Propósito y, más bien, se considera que obedece al cumplimiento de una obligación legal de Estado de Chihuahua con un segmento de población

específico.

- En materia de difusión, se identifican como mejores prácticas de gestión: 1) la homologación de la identidad institucional de los puntos de contacto de la SDHBC que permiten el acceso a los bienes y servicios del Programa; 2) la existencia de gestores en los Centros Comunitarios que facilitan la información al público requirente de los servicios y 3) la existencia de personas intérpretes de lenguas indígenas para la gestión de apoyos económicos y en especie, que permite dar atención con pertinencia cultural en estos Componentes.
- Los mecanismos de difusión del Programa resultan pertinentes y adecuados a las características de la población objetivo.
- Dada la complejidad de los requisitos del Pp en sus Componentes y modalidades de atención, resulta conveniente sistematizar los requisitos específicos de los Componentes como guías para consulta de las personas colaboradoras de la SDHBC, así como para las personas solicitantes, que se pongan a disposición en los puntos de contacto de manera visible.
- El Padrón de Beneficiarios permite el registro de los datos de identificación de las personas (nombre, edad y sexo) y las características de los apoyos entregados (fecha de incorporación al Programa, tipo de apoyo y unidad territorial). Éste configura un sistema informático pleno, como se espera para la gestión de este tipo de datos.
- Aunque se recoge información socioeconómica de los beneficiarios mediante el Padrón y otras herramientas como el Estudio Socioeconómico, ésta no se procesa de manera sistemática para documentar los efectos del Pp.
- Se cuenta con un sistema consolidado para el seguimiento de la información del desempeño basado en la premisa de Gestión para Resultados que coordina la Secretaría de Hacienda y cuenta con el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario para su documentación. Éste se nutre de las operaciones de seguimiento propias del Programa previstos en las ROP (avances físicos financieros y cierre presupuestario).
- La MIR del Pp cuenta con indicadores relevantes, monitoreables y pertinentes para el seguimiento de su desempeño, aunque cuenta con áreas de oportunidad específicas en cuanto a claridad y adecuación, que son susceptibles de mejora en el corto plazo.
- El porcentaje de ejercicio del gasto, al cierre del ejercicio 2024 correspondió al 100% del presupuesto modificado, conforme es esperado.
- El Programa tiene un Índice de Fuerza-Goce (IFC) de 1.28, conforme a la fórmula de los TdR para esta Evaluación de Procesos, que lo coloca en el rango superior como "débil". Al analizar los elementos del Índice, se puede constatar que el "desequilibrio" en el resultado del IFC se origina en que, al aumentar el 15.44% los recursos del Programa, la población atendida incrementó en 28.12%, respecto de

la objetivo. Esto sugiere que existe una asignación de metas de cobertura conservadora o, incluso, laxa.

- La interpretación del resultado del IFC, empero, debe considerar que: **1)** existen Componentes capaces de atender más beneficiarios con la misma inversión pública (acciones de capacitación en el Componente 1 y raciones alimenticias del Componente 4); **2)** el monto de los apoyos económicos, en efectivo y en especie (Componentes 3 y 6) es variable y no es uniforme para todos los beneficiarios, pues depende de su situación crítica de vulnerabilidad y **3)** el costo real de atención no considera los insumos proporcionados por agentes diferentes a la SDHBC (entes públicos coadyuvantes e, incluso, las personas beneficiarias).
- La SDHBC realiza acciones de transparencia proactiva mediante su portal electrónico, en su apartado de "Programas sociales", donde se ofrece acceso a la normatividad del Pp e información básica del seguimiento a su gestión, en series históricas, lo cual califica como una mejor práctica de gestión. Ahora bien, la consulta de esta información requiere conocimientos técnicos específicos para su búsqueda y consulta, por lo que se requiere crear estrategias de difusión en "lenguaje ciudadano" que amplíen la accesibilidad al público en general.
- Al examinar los atributos de los procesos se obtiene que la mayoría de los procesos son eficaces y suficientes (90%) para la realización de los objetivos del Programa. Esto, a excepción del Proceso 7, que no se realiza en la práctica. Estos dos atributos son los más fuertes de los procesos del Programa.
- Por su parte, sólo el 60% de los procesos son pertinentes (dadas las características normativas y operativas examinadas en los Procesos 2, 6, 7 y 8), al tiempo que siete de los diez procesos resultaron oportunos (dados los cuellos de botella y la asignación de tiempos inadecuados en los Procesos 2, 6 y 7). Éstos dos son los atributos más débiles de los procesos del Programa.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

- No se identificó que el Programa haya sometido con anterioridad a una evaluación externa que haya generado Aspectos Susceptibles de Mejora, por lo que este **Tema metodológico** No aplica para su análisis.

Principales problemas detectados en la normatividad estatal

- No se identificaron problemas de origen normativo en la operación del Programa. Más bien, se observaron **áreas de mejora** en la correspondencia entre la ejecución del Pp y lo dispuesto en su normatividad. Se observa la necesidad de fortalecer la consistencia entre el diseño y la operación del Programa.

Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas

- Se identificaron cuellos de botella en los siguientes procesos: 1. Selección de personas beneficiarias del Programa y 8. Seguimiento y monitoreo del desempeño. En el primer cuello de botella se requiere integrar, de manera simultánea, un expediente físico al registro electrónico del Padrón de Beneficiarios, para cada apoyo económico o en especie (Componentes 3 y 6). El segundo cuello de botella se relaciona con la necesidad de realizar el seguimiento de las solicitudes de apoyos de manera separada empleando hojas de cálculo electrónicas "en la nube" (Componentes 3 y 6).
- Asimismo, se identificaron las siguientes mejores prácticas: **a)** se realizan acciones de acercamiento (ferias de servicios) a las personas en la población objetivo del Programa (proceso 3); **b)** se han realizado acciones de optimización de los requisitos previstos en las Reglas de Operación, para su simplificación (proceso 1); **c)** se cuenta con mecanismos para favorecer la corresponsabilidad de las personas beneficiarias en los Componentes 1 y 4 (proceso 5); **d)** se ha emprendido una campaña para mejorar la identidad gráfica de los Centros y Comedores Comunitarios, incluyendo mecanismos de información presenciales en los puntos de atención (proceso 5); **e)** se cuenta con personas gestoras en los Centros Comunitarios que facilitan los procesos de difusión y acompañamiento en el Programa (proceso 5); **f)** se realiza la atención con pertinencia cultural a las personas indígenas, en su propia lengua (proceso 5); y **g)** se realizan acciones proactivas en materia de transparencia que facilitan la accesibilidad a la información sobre el logro de metas de gestión del Programa (proceso 10).

Programas presupuestarios con enfoque social

- El Programa presupuestario contribuye a la garantía de diferentes derechos sociales previstos en la Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua. Los Componentes 3 y 4 aportan al derecho a la alimentación y a la nutrición; los apoyos económicos que entregan los Componentes 3, 6 y 7 contribuyen en la garantía del derecho a la vivienda e infraestructura social básica, pero, sobre todo, en el derecho a la salud. El Componente 6 incide en la garantía del derecho a la educación y las acciones del Componente 1 favorecen "la participación en los procesos de desarrollo social y humano".
- La incidencia en materia de derechos humanos y sociales es múltiple, directa e indirecta, por lo que conviene revisar el planteamiento del problema en este sentido, que propone el documento **Diagnóstico** del Programa.
- Los bienes y servicios que el Pp otorga se entregan a personas en situación de vulnerabilidad social y, algunas, en estado de pobreza y sus procesos son adecuados a las características de la población a la que se dirige.
- El Programa no genera información de la gestión que permita conocer la

demanda total de apoyos, el número de personas que efectivamente reciben los bienes y servicios del Pp, así como su destino. En consecuencia, no genera información útil para conocer en qué medida atiende a las brechas de desigualdad que enfrentan sus beneficiarios.

- El documento **Diagnóstico** no profundiza en el estudio de los diferentes segmentos que dan como consecuencia las situaciones de vulnerabilidad social, por ejemplo, las carencias de ingresos, infraestructura o acceso a servicios. En esta medida, no contribuye en identificar las brechas de desigualdad que enfrenta la población destinataria del Pp.
- No es factible, dada la reducida trayectoria del Pp (recientemente reformulado) determinar los resultados de mayor relevancia con relación a la población que atiende. Asimismo, se identifican cuatro aspectos clave para contribuir en la debida identificación de los efectos del Programa: **a)** afinar su planteamiento estratégicos; **b)** procesar la información socioeconómica de las personas beneficiarias y documentar los efectos de la intervención, cuando sea posible; **c)** optimizar los mecanismos de seguimiento, como la MIR y **d)** implementar mecanismos para conocer la percepción de la población beneficiaria del Programa.

ANÁLISIS FODA

A continuación, se enlistan las principales **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** (FODA) identificadas conforme al alcance y los objetivos de la evaluación, con base en los hallazgos obtenidos en cada uno de los temas valorados. Para la atención de las áreas de oportunidad descritas en la tabla siguiente, se dejan a consideración de la **SDHBC** un conjunto de recomendaciones, orientadas al fortalecimiento la gestión y dinámica operativa del Pp.

Tema I. Descripción del Programa

Aspectos positivos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Tema I. Descripción del Programa	No se identificaron fortalezas en este Tema.	O1. La coordinación con la Secretaría de Hacienda, los entes coadyuvantes en la ejecución del Programa y entre áreas operativas de la SDHBC (Coordinación de Innovación y Planeación, Coordinación General Administrativa y DCSyPC) es valorada como positiva. O2. La canalización activa hacia programas estatales afines y la existencia de complementariedades permiten construir rutas de atención coordinadas por perfil de demanda de las personas en situación vulnerabilidad.

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Tema I. Descripción del Programa	D1. Se requiere congruencia entre la Misión y Visión institucionales de la SDHBC con el problema que busca atender el Programa presupuestario. D2. El planteamiento actual del problema al que se dirige el Pp genera un objetivo central difícilmente mensurable, al tratarse de un hecho multifactorial y complejo (el fortalecimiento del tejido social). D3. Se requiere que todos los documentos estratégicos del Pp presenten una misma alineación estratégica respecto de los objetivos superiores de planeación. D4. Es necesario que las poblaciones objetivo y atendida del Pp formen subconjuntos claramente distinguibles entre sí, en el contexto de la Metodología de Marco Lógico a fin de identificar quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan conforme a la dinámica operativa del Pp. D5. Es necesario contar con un registro de la demanda total de apoyos del Programa, diferenciándolas de quienes solicitan los Componentes del Programa y distinguiéndolas de quienes efectivamente reciben los apoyos.	A1. El rediseño constante del Programa y de su MIR dificultan su seguimiento histórico y la adecuada documentación de sus efectos como instrumento de política pública.

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Tema I. Descripción del Programa (sigue...)	D6. Se requiere contar, en el documento Diagnóstico , con un análisis pormenorizado de las relaciones del Pp con otras estrategias programáticas estatales y nacionales con las que resulta coincidentes y complementarias.	

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Aspectos positivos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa	F1. El Programa cuenta en su diseño normativo, establecido en las ROP, con un modelo operativo congruente con el Modelo General de Procesos que atiende específicamente acciones en materia de desarrollo humano y bien común.	O3. Se cuenta con estrategias de política pública a nivel estatal como "NutriChihuahua" que facilitan la difusión de los bienes y servicios del Programa mediante canales de comunicación masivos.
	F2. Existe un ejercicio continuo de revisión y mejora de las Reglas de Operación encabezado por la DCSyPC desde 2023, con simplificación de formatos y requisitos, lo que vuelve la gestión más eficiente y accesible.	
	F3. Existe un arreglo variado de mecanismos formales de difusión del Programa operados tanto por la DCSyPC como por otras unidades administrativas sustantivas de la SDHBC.	O4. Existen instrumentos informales de difusión del Programa como la canalización de la atención por otras instancias públicas y la difusión "de boca en boca" entre la ciudadanía.
	F4. La difusión garantiza el derecho a la información con acciones permanentes en redes sociales oficiales, medios del Gobierno del Estado y materiales físicos en puntos de atención; se considera pertinente y eficaz respecto de la población objetivo del Pp.	
	F5. La SDHBC ha emprendido una campaña para fortalecer la identidad visual de las instalaciones de los puntos de contacto con las personas solicitantes de los Componentes del Programa, lo cual califica como una mejor práctica de gestión.	O5. En algunos Componentes, existe la participación de las personas beneficiarias en la organización y provisión de los bienes y servicios del Programa (Centros y Comedores Comunitarios) lo cual es una acción tendiente a la corresponsabilidad en la dotación de apoyos que califica como una mejor práctica de gestión del Pp.
	F6. Se llevan a cabo acciones para robustecer los medios de difusión <i>in situ</i> del Pp, lo cual es relevante en tanto que muchas de las personas acuden a los puntos de contacto referidos de manera informal para obtener los apoyos del Programa.	
	F7. El proceso de solicitud está suficientemente simplificado: la manifestación de voluntad presencial y la atención en sedes específicas por Componente facilitan el acceso para poblaciones vulnerables.	O6. La operación del Pp en el contexto del sistema de Presupuesto basado en Resultados que opera la Secretaría de Hacienda está respaldada por normatividad, procesos y plazos de operación que

Aspectos positivos		
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa (sigue...)	F8. Se realizan, como mejor práctica de gestión, ferias de servicios que acercan los Componentes a las poblaciones objetivo del Pp, así como que se atienden situaciones contingentes de manera directa, trasladando los apoyos hasta el sitio donde se requieren.	fortalecer el seguimiento y monitoreo del Programa, así como su rendición de cuentas.
	F9. Se han implementado proyectos para la homologación de la atención en materia de Comedores Comunitarios, mediante la implementación de un menú uniforme y la provisión de insumos de manera acorde.	O7. La Secretaría de Hacienda proporciona el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario (SICIP) como un sistema informático con capacidades tecnológicas para apoyar el seguimiento y monitoreo del Programa, de forma confiable.
	F10. Se cuenta con un mecanismo adecuadamente normado y diferenciado para la entrega de apoyos del Programa mediante intermediarios.	O8. Mediante la evaluación externa, la Secretaría de Hacienda y los entes evaluadores externos aportan sus recursos para mejorar la operación del Pp.
	F11. Se realizan tareas de inspección y reporte frecuente de las acciones realizadas en los Centros Comunitarios, especialmente los Comedores Comunitarios, mediante las personas gestoras y el personal operativo de la SDHBC.	O9. Las personas en cargos directivos del Pp cuentan con capacidad técnica y visión tendiente a la mejora continua.
	F12. El Programa presupuestario cuenta con procesos debidamente documentados en su normatividad (las Reglas de Operación) que se emplean de manera estandarizada a lo largo de la secuencia operativa, en la mayoría de los casos.	O10. Se ha creado recientemente una Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información en la SDHBC que coadyuvará en el proceso de implementación de un sistema de mejora continua para el Pp.

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa (sigue...)	D7. Se requiere contar con puntos de atención accesibles para todas las personas solicitantes (cerca de rutas de transporte público y con condiciones para su uso por personas con discapacidades físicas) así como espacios de atención que favorezcan la privacidad en la atención.	A2. La publicación tardía de las ROP genera un desfase temporal con la operación y la dificulta durante el período en que no se cuenta con un instrumento normativo vigente.
	D8. Es indispensable que se garantice la atención permanente de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana", conforme a las ROP.	
	D9. Se requiere contar con un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.	
	D10. Se requiere exceptuar de la realización del Estudio Socioeconómico como requisito general de la atención en aquellas acciones de servicios donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa	A3. La difusión "de boca en boca" y canalizaciones de terceros, al ser externas a la SDHBC, pueden inducir expectativas desalineadas para los solicitantes del Programa e incrementar los

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
	(Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.	costos de solicitud (traslados, cumplimiento de requisitos) para la población objetivo del Pp.
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa (sigue...)	D11. Es necesario optimizar el Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de botella.	
	D12. Se requiere contar con espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.	A4. Contingencias meteorológicas y emergencias sociales incrementan súbitamente la demanda, tensionando el servicio en puntos de atención ordinarios del Pp.
	D13. Es importante contar con normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).	
	D14. Se requiere especificar en las ROP las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.	A5. La insuficiencia de recursos financieros para la adecuada operación del Programa limita la posibilidad de contar con personal con capacidades profesionales para realizar actividades de autocuidado en un entorno laboral muy demandante.
	D15. Es importante implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).	
	D16. Resulta recomendable analizar, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.	A6. La limitación presupuestaria que caracteriza la operación del Programa implica que el personal operativo (que muchas veces no cuenta con una relación laboral formal) atiende simultáneamente las funciones cotidianas, pero también las actividades extramuros y las operaciones contingentes que se realizan, imponiendo cargas de trabajo importantes al recurso humano.
	D17. Se requiere formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.	

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa (sigue...)	D18. Es indispensable implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.	A7. Se requiere ajustar la modalidad presupuestaria de los Componentes del Programa que prestan como tal servicios públicos (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria E), separándolos de aquellos que implican subsidios, como tal (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria S) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos en dos Programas presupuestarios diferenciados.
	D19. Se requiere verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las ROP a las condiciones operativas efectivas del Programa.	
	D20. Es importante atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).	A8. No se cuenta con recursos financieros que habiliten a la contratación de personal, adquisición de insumos e infraestructura para la operación de la Contraloría Social en el Pp.
	D21. Es indispensable capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.	
	D22. Es vital verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.	
	D23. Es fundamental implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.	A9. El Sistema de Padrón General de Beneficiarios no cuenta con las capacidades técnicas apropiadas para fungir como un apoyo real a la gestión del Pp y origina cuellos de botella y tareas redundantes en los procesos de solicitud de apoyos y seguimiento.
	D24. Se requiere alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.	A10. Hasta el ejercicio fiscal evaluado (2024) no existía una acción institucional para la realización sistemática de evaluaciones internas en la SDHBC.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

Aspectos positivos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Tema III. Valoración de atributos de los procesos	F13. En materia de difusión, existen mejores prácticas de gestión, que incluyen: 1) la existencia de gestores en los Centros Comunitarios que acercan información precisa a las personas solicitantes de los servicios y 2) la existencia de personal que apoya la gestión de	O11. Se cuenta con un sistema informático para la gestión del Padrón de Beneficiarios que cumple con las características esperadas para la realización de esta función.

	apoyos económicos con pertinencia cultural (personas intérpretes de lenguas indígenas).	
	F14. La mayoría (90%) de los procesos resultan eficaces y suficientes para lograr los objetivos del Programa.	O12. La SDHBC publica de manera proactiva información sobre la gestión de los Pp y su normatividad, en un apartado dedicados sobre "Programas sociales" en su portal electrónico.

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Tema III. Valoración de atributos de los procesos	D25. Es necesario generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).	A11. Los Componentes de apoyos económicos del Programa (3, 6 y 7) tienen un mecanismo de intervención y lógica operativa diferenciada en términos del objetivo central del Pp, pues se dirigen a satisfacer de forma subsidiaria las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad que otras acciones públicas no son capaces de remediar (generando situaciones críticas de vulnerabilidad social). A12. La entrega de apoyos a personas Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana obedece a una lógica programática diferenciada (el cumplimiento de obligaciones legales específicas del Gobierno del Estado) que se distancian del Propósito del Pp y de las características institucionales de la SDHBC. A13. No se han generado mecanismos para el procesamiento de la información socioeconómica que recupera el Programa, ni se realizan análisis sobre el comportamiento de sus poblaciones. A14. No se cuenta con una práctica de transparencia proactiva que brinde información accesible a la ciudadanía en general como una medida institucional de la SDHBC para sus Programas presupuestarios.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Aspectos positivos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	No se identificaron fortalezas, ni oportunidades en este Tema.	

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	No se identificaron debilidades , ni amenazas en este Tema.	

Programas presupuestarios con enfoque social

Aspectos positivos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Programas presupuestarios con enfoque social	F15. El Programa presupuestario contribuye en la garantía de los derechos sociales: a la salud, a la alimentación y nutrición, así como a la educación (principalmente); mediante apoyos económicos puede favorecer otros derechos sociales como a la vivienda y a la infraestructura social básica.	O13. Existe un marco normativo en el Estado de Chihuahua que visibiliza como derechos sociales diferentes derechos básicos de las personas en situación de vulnerabilidad.

Aspectos negativos		
Tema	Factores internos	Factores externos
	Debilidades	Amenazas
Programas presupuestarios con enfoque social	D26. Se requiere incorporar al Diagnóstico un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.	A15. El planteamiento del problema del Pp no se ha realizado apropiadamente, conforme a una perspectiva de derechos sociales.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales **conclusiones** obtenidas de la valoración de la gestión y la dinámica operativa del Programa, así como de su orientación al desempeño y logro de resultados. En atención a lo establecido en los TdR, éstas se organizan por cada uno de los temas evaluados y consideran en su formulación un análisis de los resultados obtenidos. Asimismo, se acompañan de una conclusión integral sobre la pertinencia operativa del Pp.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Tema I. Descripción del Programa

Se concluye que se cuenta con la información básica para identificar las características del Pp, incluyendo sus datos de identificación, su estructura de bienes y servicios, sus metas operativas y objetivos, así como la forma en que se ordenan sus poblaciones. Al analizar estas últimas, se concluye que existen áreas de oportunidad en la definición y cuantificación de las poblaciones del Pp, aparejadas a la necesidad de afinar el planteamiento estratégico general del Programa. Al analizar sus antecedentes, asimismo, se concluye que se analiza una estrategia programática que ha sufrido un rediseño significativo reciente, lo cual requiere atenderse mediante una evaluación estratégica de consistencia interna que incorpore un módulo de diseño, en el corto plazo. Por último, se concluye que es posible identificar los actores que intervienen en el Programa, tanto gubernamentales como no gubernamentales, los cuales trabajan de manera coordinada en un esquema con claras responsabilidades.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Se concluye que el modelo operativo del Pp está apegado estrictamente a la propuesta del Modelo General de Procesos que aplica, precisamente, a estrategias presupuestarias dirigidas a entregar apoyos a poblaciones para robustecer su desarrollo humano y bien común. A partir de la normatividad vigente del Pp (Reglas de Operación), se concluye que es factible describir la mayoría de los procesos operativos requeridos para un Programa de esta naturaleza, aunque es evidente que existen desfases entre la normatividad y la operación práctica. Por tanto, diferentes procesos resultan no pertinentes para el logro de los objetivos del Programa. En conclusión, el grado de consolidación de los procesos es "parcial" de acuerdo con la metodología para la Evaluación de Procesos. Se concluye así que, aunque las principales fortalezas de los procesos se centran en su adecuada normatividad y estandarización, conforme al Modelo General de Procesos, existen áreas de oportunidad significativas en cuanto a la difusión de los procesos y la implementación de esquemas para la mejora continua. No obstante, se advierte en la institución una conciencia y compromiso con la mejora continua que, sin duda, contribuirán a sortear estas áreas de oportunidad identificadas.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

Se concluye que el Programa presupuestario cuenta con procesos que presentan la mayoría de los atributos requeridos por la metodología de análisis. Se concluye, asimismo, que las características operativas de los procesos contribuyen al diagnóstico de que el planteamiento estratégico del Programa no es oportuno ni adecuado tanto a las características institucionales de la SDHBC como con el Propósito expresado por el Pp, en cuanto al fortalecimiento del tejido social. Se tiene una acción pública demasiado compleja programáticamente que dificulta la operación de procesos omnicomprensivos de todos los Componentes, su seguimiento y monitoreo, especialmente en un nivel estratégico (para conocer los efectos de la intervención pública). En esta medida, aunque la gran mayoría (90%) de los procesos son eficaces y suficientes para el logro de los procesos, se concluye que sólo el 60% son pertinentes y el 70% oportunos. Se identifican con claridad cuellos de botella y un uso problemático del recurso tiempo causados, sobre todo, por factores externos (amenazas) a la operación del Programa.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Se concluye que, debido a que no se cuenta con evaluaciones externas previas al presente ejercicio, no es posible valorar el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que pudieron derivarse de dichos ejercicios valorativos. Por tanto, este tema **no aplica** a la presente Evaluación.

Programas presupuestarios con enfoque social

Se concluye que el Programa presupuestario incide de manera directa e indirecta en la garantía de diferentes derechos sociales previstos en la normatividad del Estado de Chihuahua. Principalmente: el derecho a la nutrición y alimentación, a la salud y a la educación. Asimismo, el derecho a la participación en el desarrollo social y, eventualmente, en el derecho a la vivienda y a la infraestructura social básica. En este sentido, se concluye que es pertinente revisar el planteamiento del Programa desde la perspectiva de derechos, así como robustecerlo mediante el uso de fuentes documentales apropiadas al problema que se plantea y mediante la explotación de la información socioeconómica que se recupera sobre las personas beneficiarias. En esta misma medida, se concluye que es necesario implementar acciones para conocer la demanda total de apoyos y distinguir los beneficiarios efectivos del Programa, a efecto de fortalecer el análisis de las poblaciones y generar una estrategia de cobertura apropiada para esta acción pública.

CONCLUSIÓN GENERAL

El Programa presupuestario 2E027C1 Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana conjunta acciones de prestación de servicios y otorgamiento de apoyos económicos para la población en situación de vulnerabilidad social en el Estado de Chihuahua. Es importante reconocer su papel subsidiario en atender situaciones críticas de vulnerabilidad social que otras acciones de los Gobiernos Estatal y Federal no pueden resolver, jugando un papel esencial en la satisfacción de necesidades urgentes de la población beneficiaria, especialmente en situaciones de contingencia (individuales y originadas por factores externos, como los eventos climatológicos). Con ello, favorece la vigencia y garantía de los derechos sociales de la población en situación de vulnerabilidad social. En su mayoría, la Evaluación de Procesos realizada por ONG CCRC permite concluir que el Programa presupuestario lleva a cabo sus procesos de manera eficaz, en cuanto al logro de sus metas y objetivos. Sin embargo, es importante afinar su planteamiento estratégico para poder atender a sus efectos directos en la población beneficiaria (mejora de sus condiciones de vida) y proveerle de mecanismos apropiados para medir las consecuencias de sus acciones de manera precisa, así como incorporar la voz de las personas beneficiarias en la gestión del Programa. Se concluye, asimismo, que es fundamental examinar su estructura como estrategia programática, puesto que se detecta la convergencia de dos mecanismos de intervención (servicios públicos y subsidios) que bien podrían formularse como dos Programas presupuestarios separados con un problema y objetivos centrales perfectamente diferenciados. Se concluye que el Pp realiza una gestión eficiente de los recursos con los que cuenta, siendo éstos en extremo limitados en el aspecto financiero, lo cual incide en la suficiencia y adecuación de los recursos materiales, infraestructura y personal para su operación. Se concluye que existen importantes desfases entre la normatividad y la operación práctica, que califican a los procesos definidos en la ROP como poco pertinentes ante la operación cotidiana. En conclusión, la ITE ha generado recomendaciones encaminadas a la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa, enriquezcan su diseño e incidan favorablemente en la prestación de servicios y la entrega de apoyos con perspectiva humana, de trato digno a las personas beneficiarias y favorable a su desarrollo humano y, en general, al bien común.

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

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

A lo largo de este Informe, se hicieron notar áreas de mejora en el diseño del Pp. A continuación, se propone un listado de **recomendaciones** orientadas a su atención y, por tanto, al fortalecimiento de su dinámica operativa, desempeño y logro de resultados. A fin de facilitar su lectura, tales recomendaciones se presentan ordenadas conforme al apartado temático con el que se vinculan. El detalle de las actividades que se sugiere llevar a cabo para su puesta en marcha se incluye en **Anexo XII. "Aspectos Susceptibles de Mejora"** de este Informe.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema I. Descripción del Programa	D1. Se requiere congruencia entre la Misión y Visión institucionales de la SDHBC con el problema que busca atender el Programa presupuestario.	R1. Realizar una evaluación externa estratégica de consistencia y resultados con módulo de diseño al Programa presupuestario, para analizar su planteamiento estratégico, su lógica interna y su relación con el entorno institucional en el que se desarrolla.
	D2. El planteamiento actual del problema al que se dirige el Pp genera un objetivo central difícilmente mensurable, al tratarse de un hecho multifactorial y complejo (el fortalecimiento del tejido social).	
	D3. Se requiere que todos los documentos estratégicos del Pp presenten una misma alineación estratégica respecto de los objetivos superiores de planeación.	R2. Homologar la alineación del Pp a objetivos superiores establecida en sus diferentes documentos estratégicos.
	D4. Es necesario que las poblaciones objetivo y atendida del Pp formen subconjuntos claramente distinguibles entre sí, en el contexto de la Metodología de Marco Lógico a fin de identificar quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan conforme a la dinámica operativa del Pp.	R3. Redefinir las poblaciones objetivo y atendida del Pp, en el Diagnóstico , a fin de que identifiquen claramente quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan; teniendo en consideración para ello tanto la MML, como la dinámica operativa del Pp.
	D5. Es necesario contar con un registro de la demanda total de apoyos del Programa, diferenciándolas de quienes solicitan los Componentes del Programa y distinguiéndolas de quienes efectivamente reciben los apoyos.	R4. Registrar en una base de datos, distinguiendo por Componente, a 1) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplan o no con los requisitos establecidos en las ROP , 2) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa y cumplen con los requisitos y 3) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplen con los requisitos y efectivamente reciben el beneficio. Esto, a fin optimizar el proceso de solicitud de bienes y servicios y el de seguimiento y monitoreo, mediante elementos que permitan conocer la demanda total de apoyos y los beneficiarios reales del Programa.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	<p>D6. Se requiere contar, en el documento Diagnóstico, con un análisis pormenorizado de las relaciones del Pp con otras estrategias programáticas estatales y nacionales con las que resulta coincidentes y complementarias.</p>	<p>R5. Desarrollar el apartado, en el documento Diagnóstico sobre "Análisis de similitudes o complementariedades" con otros Programas presupuestarios considerando: a) las definiciones técnicas, en la MML, que determinan las relaciones que existen entre Pp; b) la existencia de estrategias federales y estatales, más allá de las propias de la SDHBC, que resultan complementarias y coincidentes con el Pp conforme al análisis realizado en el Anexo IV del Informe de Evaluación.</p>
<p>Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa</p>	<p>D7. Se requiere contar con puntos de atención accesibles para todas las personas solicitantes (cercanos a rutas de transporte público y con condiciones para su uso por personas con discapacidades físicas) así como espacios de atención que favorezcan la privacidad en la atención.</p>	<p>R6. Establecer un punto de atención para la solicitud de apoyos económicos y en especie con condiciones apropiadas de accesibilidad (conectividad con el transporte público, condiciones para la atención de personas con discapacidades físicas, espacios privados de atención) para las personas solicitantes en el centro de la ciudad de Chihuahua.</p>
	<p>D8. Es indispensable que se garantice la atención permanente de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana", conforme a las ROP.</p>	<p>R7. Verificar que la atención de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" se realice de manera permanente, conforme a lo establecido en las ROP.</p>
	<p>D9. Se requiere contar con un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.</p>	<p>R8. Establecer un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.</p>
	<p>A7. Se requiere ajustar la modalidad presupuestaria de los Componentes del Programa que prestan como tal servicios públicos (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria E), separándolos de aquellos que implican subsidios, como tal (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria S) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos en dos Programas presupuestarios diferenciados.</p>	<p>R9. Escindir las acciones del Programa, de acuerdo con su naturaleza, en dos Pp: uno de servicios (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria E) y uno de subsidios sujetos a reglas de operación (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria S) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos</p>

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	<p>D10. Se requiere exceptuar de la realización del Estudio Socioeconómico como requisito general de la atención en aquellas acciones de servicios donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.</p> <p>D11. Es necesario optimizar el Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de botella.</p> <p>D12. Se requiere contar con espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.</p> <p>D13. Es importante contar con normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).</p> <p>D14. Se requiere especificar en las ROP las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.</p>	<p>R10. Gestionar la excepción del Estudio Socioeconómico para la prestación de servicios en donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.</p> <p>R11. Analizar de manera prioritaria la optimización del Sistema Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de botella.</p> <p>R12. Proveer de espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.</p> <p>R13. Establecer normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).</p> <p>R14. Especificar en las ROP las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.</p>

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	<p>D15. Es importante implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).</p> <p>D16. Resulta recomendable analizar, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.</p> <p>D17. Se requiere formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.</p> <p>D18. Es indispensable implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.</p> <p>A8. No se cuenta con recursos financieros que habiliten a la contratación de personal, adquisición de insumos e infraestructura para la operación de la Contraloría Social en el Pp.</p> <p>D19. Se requiere verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las ROP a las condiciones operativas efectivas del Programa.</p>	<p>R15. Implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).</p> <p>R16. Proponer, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.</p> <p>R17. Formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.</p> <p>R18. Implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.</p> <p>R19. Verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las ROP a las condiciones operativas efectivas del Programa.</p>

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	<p>D20. Es importante atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).</p> <p>A9. El Sistema de Padrón General de Beneficiarios no cuenta con las capacidades técnicas apropiadas para fungir como un apoyo real a la gestión del Pp y origina cuellos de botella y tareas redundantes en los procesos de solicitud de apoyos y seguimiento.</p>	<p>R20. Atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).</p>
	<p>D21. Es indispensable capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.</p>	<p>R21. Capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.</p>
	<p>D22. Es vital verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.</p>	<p>R22. Verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.</p>
	<p>D23. Es fundamental implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.</p>	<p>R23. Implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.</p>
	<p>D24. Se requiere alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.</p>	<p>R24. Alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.</p>

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema III. Valoración de atributos de los procesos	<p>A12. La entrega de apoyos a personas Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana obedece a una lógica programática diferenciada (el cumplimiento de obligaciones legales específicas del Gobierno del Estado) que se distancian del Propósito del Pp y de las características institucionales de la SDHBC.</p>	<p>R25. Determinar, en conjunto con la autoridad hacendaria, el futuro de la gestión de la modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, dentro del Componente 6 del Programa (escisión programática o transferencia de responsabilidades), en tanto que su provisión en el contexto el Programa es inconsistente con su planteamiento estratégico, puesto que atiende a un problema público y un objetivo central diferenciados y derivados del cumplimiento normativo a obligaciones legales particulares del Estado de Chihuahua.</p>
	<p>D25. Es necesario generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).</p>	<p>R26. Generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).</p>
	<p>A13. No se han generado mecanismos para el procesamiento de la información socioeconómica que recupera el Programa, ni se realizan análisis sobre el comportamiento de sus poblaciones.</p>	<p>R27. Analizar el comportamiento de las poblaciones del Programa, de manera integral y por Componente, para identificar tendencias; incorporar al análisis el factor presupuestario (integral y por Componente, empleando el Índice de Fuerza Goce) para obtener series de datos que permitan obtener una planeación de metas de cobertura más sensible a las condiciones operativas del Pp, dando lugar a la información para integrar una Estrategia de Cobertura del Programa, como tal.</p>

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	<p>A14. No se cuenta con una práctica de transparencia proactiva que brinde información accesible a la ciudadanía en general como una medida institucional de la SDHBC para sus Programas presupuestarios.</p>	<p>R28. Incorporar, como práctica proactiva de transparencia al público en general (en la sección de Programas Sociales del sitio electrónico de la SDHBC), un apartado de "Información Ciudadana" que presente de manera gráfica y atractiva visualmente algunos datos clave sobre los Pp que ejecuta la Secretaría, como son: el presupuesto autorizado/modificado/ejercido y sus proporciones, permitiendo darle seguimiento en tiempo real; la población objetivo proyectada a atender en un ciclo presupuestario y el avance que se reporta trimestralmente al POA, reflejando su proporción; el avance en términos de Componentes (en metas de los indicadores, metas de cobertura y ejercicio presupuestario), con el objeto de ampliar el alcance de las acciones de transparencia que actualmente se emprenden y que están dirigidas a un segmento especializado de la ciudadanía.</p>
<p>Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora</p>	<p>No se identificaron áreas de mejora en este Tema, por lo tanto, no se elaboran recomendaciones.</p>	
<p>Programas presupuestarios con enfoque social</p>	<p>A15. El planteamiento del problema del Pp no se ha realizado apropiadamente, conforme a una perspectiva de derechos sociales.</p> <p>D26. Se requiere incorporar al Diagnóstico un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.</p>	<p>R29. Replantear la perspectiva de derechos sociales del Pp tomando como eje aquéllos sobre los que existe incidencia directa (a la salud, a la educación, a la vivienda, entre otros) y mencionando que, mediante uno de sus Componentes, de manera indirecta, se tiene posibilidad de incidir en la garantía del derecho a "la participación en los procesos de desarrollo social y humano".</p> <p>R30. Incorporar al Diagnóstico un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.</p>

BIBLIOGRAFÍA

Normatividad del H. Congreso de la Unión

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Normatividad del H. Congreso del Estado de Chihuahua

- Constitución Política del Estado de Chihuahua
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratación de Servicios y Obra Pública del Estado de Chihuahua
- Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua
- Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chihuahua
- Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Chihuahua
- Ley de Igualdad entre Hombres y Mujeres del Estado de Chihuahua
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua
- Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Chihuahua
- Presupuesto de Egresos 2024 del Estado de Chihuahua
- Presupuesto de Egresos 2025 del Estado de Chihuahua

Normatividad programática nacional y estatal

- Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027
- Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030

Normatividad administrativa aplicable a la materia

- Reglas de Operación para el Ejercicio Fiscal 2024 del Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" (publicadas en el Periódico Oficial del Estado el 9 de marzo de 2024)

Otra normatividad

- Acuerdo por el cual se emiten los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los procesos de Planeación, programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2025 (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2025)
- Disposiciones específicas para la elaboración de las Reglas de Operación de los Programas presupuestarios que otorguen ayudas y/o subsidios, con enfoque social y económico en el Estado de Chihuahua (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024).

- Guía para la integración de Programas presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).
- Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas Presupuestarios de Nueva Creación o con Cambios Sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024)
- Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos con Enfoque a Inversión Pública (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2025)

Documentos de trabajo para la evaluación

- Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2025 del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2025).
- Árbol de Objetivos del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).
- Árbol de Problemas del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).
- Documento Diagnóstico del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua).
- Fichas técnicas de los Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).
- Focalización de la Población Objetivo del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).
- Misión y Visión vinculada al Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).
- Matriz de Indicadores para Resultados del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del de Chihuahua, 2024 y 2025).
- Programa Operativo Anual del Pp **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).

- Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp 2E027C1 "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" (Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, 2024 y 2025).

Sitios electrónicos

- Portal de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua, disponible en: <https://chihuahua.gob.mx/desarrollohumanoybc>
- Portal "Juntos por las Finanzas Públicas" de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua: <https://juntosfinanzas.chihuahua.gob.mx/>
- Portal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), de la Organización de las Naciones Unidas, disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Portal de Transparencia Presupuestaria del Gobierno Federal, disponible en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/>

ANEXOS

Anexo I. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1. Nombre de la evaluación

Evaluación de Procesos Pp 2E027C1 "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana"

1.2. Fecha de inicio de la evaluación

22/05/2025

1.3. Fecha de término de la evaluación

19/11/2025

1.4. Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece

Nombre: Ing. Marco Carrasco Tena

Unidad administrativa: Coordinador de Evaluación y Sistemas de Información Estatal

1.5. Objetivo general de la evaluación

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

1.6. Objetivos específicos de la evaluación

1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoren su capacidad de gestión;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si éstos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

1.7. Metodología utilizada en la evaluación

La metodología empleada para la evaluación fue la establecida en los [Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos](#) elaborados por la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

1.8 Instrumentos de recolección de información

Cuestionarios: X Entrevistas: X Formatos: Otros (especifique): Grupos de enfoque y observación directa/participante

1.9 Descripción de las técnicas y modelos utilizados

Las técnicas empleadas para recopilar la información necesaria para el desarrollo de la evaluación fueron el análisis de gabinete (principalmente) y el trabajo de campo (como complemento de los documentos presentados).

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación

Tema I. Descripción del Programa

- El Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana" surge en el ejercicio fiscal 2022 como sucesor del Pp "Fortalecimiento Comunitario y Cohesión Social", con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad mediante el otorgamiento de apoyos y servicios.
- La estructura del Programa presupuestario se modificó sustantivamente para el ejercicio fiscal 2024, que es el evaluado, adquiriendo una nueva estructura de Componentes y Actividades, así como una Matriz de Indicadores para Resultados adecuada a ella.
- El objetivo central del Programa, expresado en su Propósito, también se ha modificado significativamente, pasando de dirigirse a "mejorar la calidad de vida" de la población en situación de vulnerabilidad hacia "mejorar el fortalecimiento del tejido social", lo cual equivale a un *rediseño* de esta acción pública.
- Al analizar la Misión institucional de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (SDHBC) como ente operador del Programa, se advierte que existe poca identidad conceptual entre ésta y el problema público que atiende el Programa. Esta relación es, entonces, susceptible de fortalecerse.
- De acuerdo con la Visión institucional de la SDHBC el objetivo de sus acciones debe centrarse en "mejorar la calidad de vida de las personas", mientras que el problema que atiende el Programa es un efecto de probable de la mejora de la calidad de vida de la población ("fortalecer el tejido social") por lo que igualmente se identifica distancia conceptual entre la estrategia de intervención planteada y el objetivo institucional.
- El efecto que plantea el Programa público como situación problemática ("el fortalecimiento del tejido social") es un proceso complejo y multifacético cuya medición no se basa en un indicador único sino en un conjunto de dimensiones cuantitativas y cualitativas, lo cual dificulta la valoración de su desempeño. En este sentido, es posible plantear alternativas de diseño para el Programa hacia efectos tangibles y mensurables que faciliten estas operaciones de monitoreo y seguimiento.
- Se encontró que no todos los documentos operativos del Programa, en el ejercicio fiscal evaluado, son consistentes en mostrar la Alineación de éste con los objetivos estratégicos de la planeación superior.
- La definición de la población objetivo como "Personas en situación de vulnerabilidad que habitan en las zonas de focalización del Programa" no se apega a la realidad operativa del Programa, puesto que sus apoyos se entregan (en la práctica) a las personas, independientemente de su lugar de residencia, mientras sea en el Estado de Chihuahua.
- Aunque la población objetivo y la población atendida comparten definiciones, su cuantificación es diferente en los documentos de monitoreo y seguimiento. La definición de la población atendida es imprecisa, asimismo, en términos de la Metodología de Marco Lógico.
- Como consecuencia del trabajo de campo para la realización de la Evaluación, se constató que no todos los Componentes cuentan con mecanismos para la verificación de la entrega de apoyos. Además, es necesario que se cuente con un registro de la totalidad de las personas solicitantes de los mismos, que permita conocer la demanda total de apoyos y dificulta el seguimiento de los resultados del Programa.
- El Programa opera en la totalidad del Estado de Chihuahua, cubriendo los 67 municipios de la entidad.
- Fue posible identificar los principales actores que intervienen en la operación del Pp, así como sus principales obligaciones y compromisos, derivado de la normatividad orgánica de la SDHBC y otras dependencias del Gobierno del Estado, así como de las Reglas de Operación del Programa, observándose congruencia entre lo dispuesto normativamente y la práctica.
- El documento Diagnóstico requiere de un análisis pormenorizado sobre las relaciones entre el Programa éste con otras estrategias programáticas federales y estatales que compare las poblaciones objetivo y los Componentes que se brindan a fin de identificar oportunamente sinergias entre acciones públicas. Resulta importante, por tanto, situar al Programa en su contexto de política pública, entendiendo que la atención de las personas en situación de vulnerabilidad implica el despliegue de muy diversas acciones públicas mediante

la dotación de bienes y servicios varios que atiendan a sus múltiples necesidades.

- En la atención de las personas en situación de vulnerabilidad, existe una práctica adecuada de canalización interinstitucional para que las personas puedan acceder a los bienes y servicios que otorga el Gobierno del Estado, de manera focalizada, mediante diferentes entes públicos como las diferentes unidades administrativas de la SDHBC, la Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas (SPCI) y Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua (DIF Chihuahua). Tales entes públicos presentan Pp complementarios y coincidentes con el evaluado.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- Se observa una equivalencia exacta del esquema operativo del Programa definido en su normatividad vigente con el Modelo General de Procesos, dando lugar al análisis de diez procesos operativos del Programa.
- El cambio frecuente de la planeación del Programa, en cuanto a su estructura e indicadores dificulta contar con una base sólida para conocer su desempeño histórico, realizar un apropiado monitoreo y seguimiento, así como documentar sus efectos de manera precisa. Por ejemplo, no es posible comparar los resultados de desempeño de la MIR 2024 respecto de ejercicios fiscales anteriores.
- La Matriz de Indicadores para Resultados requiere de indicadores que permitan aproximar el grado de avance en el logro del objetivo central del Programa; es decir, en qué medida se logra incrementar la fortaleza del tejido social como consecuencia de los apoyos que se entregan.
- La SDHBC ha encabezado, a partir de 2023, un ejercicio continuo de revisión de las Reglas de Operación del Programa para que éstas sean suficientes, necesarias y compatibles con el funcionamiento cotidiano del Programa. Este proceso ha eliminado requisitos redundantes, simplificando el acceso a los Componentes del Pp.
- En general, se observa una coordinación adecuada entre las unidades administrativas de la SDHBC para la ejecución del Programa, así como entre ésta y el resto de las dependencias del Gobierno Estatal que coadyuvan en su realización. Inclusive, existe en algunos Componentes la participación de las personas beneficiarias en la organización y provisión de los servicios (especialmente, aquéllos que se proporcionan en los Centros Comunitarios).

Hallazgos específicos por Proceso

Proceso 1

- Se cuenta con recursos suficientes y adecuados para la realización del Proceso, a excepción del tiempo, pues la publicación de las Reglas de Operación no se realiza oportunamente.

Proceso 2

- La difusión de las acciones de la SDHBC por medio de redes sociales es un canal eficaz para dar a conocer los bienes y servicios que otorga la dependencia, incluidos los del Pp.
- Se realiza la difusión de algunos bienes y servicios que presta el Programa (especialmente los Comedores y Centros Comunitarios) en medios de comunicación masiva mediante estrategias de política pública como "NutriChihuahua".
- Se ha emprendido una campaña de identidad visual en las instalaciones de los Centros Comunitarios para que éstos sean fácilmente identificables por las personas requirentes de los servicios.
- Además de las acciones de difusión directa, el Programa se difunde de manera informal por medio de canalización de la atención que realizan otros entes públicos (del Gobierno del Estado, gobiernos municipales y organizaciones de la sociedad civil) y, destacadamente, por la recomendación "de boca en boca" entre la ciudadanía. En este sentido, es muy relevante contar con mecanismos apropiados de difusión *in situ* para proporcionar información certera a las personas solicitantes de los Componentes del Programa.
- Existen, por último, modalidades de la prestación de los servicios (por ejemplo, en el Componente 1) que requieren la realización de acciones de difusión presenciales con alcance territorial, mediante las cuales se

convoca a las personas que habitan en demarcaciones específicas para el diseño y ejecución de acciones de interés comunitario.

- En general, existen recursos suficientes y adecuados para la realización de las Actividades de difusión del Programa.

Proceso 3

- La atención de las personas solicitantes de los servicios implica el primer punto de contacto entre la población objetivo y la SDHBC en sus diferentes sedes y puntos de atención, los cuales se distribuyen de acuerdo con los bienes y servicios que se otorgan y tienen presencia territorial diferenciada.
- La solicitud de apoyos consiste básicamente en la manifestación que las personas realizan de requerir los bienes y servicios que se ofertan, mediante su presentación en los puntos de atención. Éste es un procedimiento simplificado muy adecuado a las características de la población objetivo pues no se requiere, por ejemplo, la presentación de solicitudes por escrito para acceder al Programa.
- El caso de excepción son las solicitudes que realizan las organizaciones de la sociedad civil a nombre de las personas beneficiarias directas del Programa, en cuyo caso sí se deben realizar solicitudes por escrito, para manifestar el interés de estas personas jurídicas colectivas de participar en las acciones del Pp.
- Las acciones de solicitud, aunque simplificadas, conllevan costos para las personas solicitantes, como los de traslado, que impactan específicamente dadas sus condiciones de vulnerabilidad social. Éstos se incrementan dado que algunos puntos de contacto son poco accesibles mediante transporte público y dado que en ocasiones las acciones de canalización o las recomendaciones personales son imprecisas y obligan a las personas a realizar varios traslados hasta lograr una solicitud exitosa.
- La SDHBC realiza ferias de servicios que acercan su oferta de Componentes a la población objetivo del Programa, al tiempo que se moviliza en casos de contingencia, para prestar auxilio de manera inmediata. Esto califica como una mejor práctica de gestión.
- Se identificó que las solicitudes para la modalidad de atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana se reciben únicamente en el mes de diciembre, en contraposición a lo dispuesto en el ROP, que permiten solicitar los apoyos de manera permanente. Esto repercute en costos de gestión adicionales para las personas solicitantes que suelen ser personas adultas mayores.
- Este Proceso presenta áreas de oportunidad en cuanto a sus insumos y recursos: **a)** en los tiempos de atención de las personas solicitantes para la modalidad de atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana; **b)** en cuanto al personal que realiza la operación; **c)** los recursos financieros con los que cuenta y **d)** en cuanto a la infraestructura que emplea para su realización.
- Las personas colaboradoras de la SDHBC, en su mayoría, no cuentan con una relación formal de trabajo, lo cual limita la contratación de personal con capacidades profesionales específicas que puedan proveerse de cuidados para hacer frente a una labor desgastante física y mentalmente.
- Las personas colaboradoras de la SDHBC enfrentan cargas de trabajo importantes en sus labores cotidianas que se suman a los esfuerzos para la atención de actividades extramuros y contingentes, que son atendidas por el mismo personal.
- Los recursos financieros resultan insuficientes para proveer de recursos humanos y materiales e infraestructura suficiente y adecuada para la operación.
- Las condiciones operativas de los puntos de atención son inapropiadas para algunos de los grupos dentro de la población objetivo (como las personas con discapacidades físicas y las personas adultas mayores); algunos son poco accesibles.
- Aunque se han realizado acciones para dignificar la infraestructura de atención, ésta sigue siendo insuficiente e inadecuada.
- No se identificaron acciones para conocer la satisfacción de las personas solicitantes respecto de este proceso, lo cual resulta necesario para documentar las necesidades para su optimización y la validación de que las condiciones de atención son apropiadas.

Proceso 4

- El proceso de selección de las personas beneficiarias implica cubrir requisitos generales y específicos de acuerdo con cada uno de los Componentes. Sin embargo, éstos tienen como propósito principal la *identificación* de la persona solicitante pues no en todos los casos constituyen elementos de exclusión para la recepción de los apoyos. Esto, porque basta manifestar la necesidad de los Componentes para acceder a ellos, conforme al proceso de solicitud (especialmente, en las raciones alimenticias provistas en el Componente 4, las certificaciones de educación básica del Componente 5 y la atención psicosocial del Componente 2 o los servicios comunitarios del Componente 1). En esta medida, el estudio socioeconómico como requisito general podría ser dispensable para estos servicios.
- El estudio socioeconómico, como mecanismo de selección de las personas beneficiarias (en cambio) resulta fundamental para los Componentes 3 y 6, en tanto que permite determinar la *situación crítica de vulnerabilidad* de las personas solicitantes, aunado a la entrevista que realiza el personal operativo en estos casos.
- Se observa una distinción, así, entre Componentes que prestan como tal servicios al público en general (1, 2, 4 y 5) y un esquema de transferencias en dinero o en especie que corresponde más a un programa de subsidios (Componentes 3 y 6) lo cual sugiere que la clasificación programática del Pp es inapropiada.
- El Pp reúne Componentes que plantean mecanismos de intervención diferenciados sobre un mismo problema público, lo cual implica una debilidad en su diseño.
- Para la atención de organizaciones de la sociedad civil, se requiere un proceso de selección que tiene como insumo proyectos específicos que éstas presentan, lo cual es razonable a la luz del tipo de apoyos que se brinda.
- Este proceso cuenta con factores críticos en todos los insumos y recursos que emplea para su realización.
- En cuanto al tiempo, existe redundancia en el uso de tiempos para la captura de información en el sistema de Padrón de Beneficiarios y la necesidad de generar un expediente físico de cada solicitud de apoyos puesto que el sistema requiere fortalecer sus capacidades técnicas para documentar cada gestión y darle seguimiento adecuado. Esto genera un cuello de botella en el Macroproceso y un uso inapropiado de los espacios por el manejo de altos volúmenes de expedientes en papel.
- La infraestructura para el proceso también es inadecuada, pues las entrevistas para la obtención de apoyos económicos y en especie se realizan en espacios poco accesibles a algunos grupos de la población atendida, así como que la entrevista que acompaña al estudio socioeconómico se realiza sin garantizar la privacidad de las personas que deben exponer circunstancias de vida sensibles (en los Componentes 3 y 6, específicamente).
- Este proceso, en general, resulta no pertinente a los objetivos del Programa, considerando sus características de diseño y operativas.

Proceso 5

- La producción de los Componentes del Programa obedece a su naturaleza, separándose la prestación de servicios comunitarios (Componente 1, en tres modalidades de atención) de las de atención psicosocial (Componente 2) de aquellas que requieren la adquisición de bienes físicos para su prestación (Componentes 3 y 4) y su posterior transformación (preparación de raciones alimenticias para los Comedores Comunitarios).
- En el caso de los Comedores Comunitarios, se observa que las personas beneficiarias participan en el proceso de generación de los bienes que se proporcionan, enfatizando un modelo de corresponsabilidad que destaca como una mejor práctica de gestión.
- Para la prestación de los servicios en los Comedores Comunitarios se ha implementado un esquema de homologación para la preparación de alimentos conforme a un menú. Sin embargo, no es claro que esta estrategia sea pertinente a las necesidades de las personas que reciben los bienes, lo cual puede dificultar la adherencia de las personas beneficiarias al Programa, al no recibir una atención específica de acuerdo con su grupo etario, por ejemplo.
- En la generación de ciertos servicios, como la certificación de educación básica y la condonación de montos para la expedición de documentos, se observa una adecuada coordinación entre la SDHBC y los entes

coadyuvantes del Programa (instituciones educativas y entes públicos que generan los trámites).

- El modo de funcionamiento de los apoyos coordinados con otros entes públicos, sin embargo, puede importar costos de traslado e imponer esfuerzos físicos adicionales para algunos grupos de población atendidos, especialmente las personas adultas mayores y las personas con discapacidades físicas.
- En general, se cuenta con insumos suficientes y adecuados para la realización de este Proceso.

Proceso 6

- No todos los Componentes requieren acciones específicas para la entrega de los apoyos, pues muchos se concretan en su ejecución, en el proceso anterior.
- La entrega de los apoyos en especie (Componente 3) considera, de manera excepcional, un procedimiento especial para la entrega de éstos mediante intermediarios en las ROP.
- En el caso del Componente 5, la entrega de los certificados de educación básica corre por cuenta de las instancias coadyuvantes en el ejecución del Programa.
- Asimismo, se distinguen las acciones para la entrega de apoyos en efectivo y económicos (en los Componentes 6 y 7) que requieren la coadyuvancia de la Secretaría de Hacienda, mediante la Recaudación de Rentas, para su realización.
- En general, se observa que existen recursos e insumos adecuados y suficientes para realizar este proceso.

Proceso 7

- No fue posible documentar que esté en operación un proceso para el seguimiento y la verificación de la satisfacción de las personas beneficiarias, lo cual resalta como un aspecto crítico de la operatividad del Programa a pesar de que las ROP prevé la existencia del mecanismo de Contraloría Social y de quejas y denuncias. Esto impide aprovechar, de manera sistemática, la voz de las personas usuarias y solicitantes de los bienes y servicios del Programa como insumo para la mejora continua del Pp.
- En específico, dadas las características operativas, la implementación de la Contraloría Social en la modalidad 3 del Componente 1, el Componente 2 y el Componente 4, fortalecerían (además) a las personas en situación de vulnerabilidad, con efectos prácticos en el fortalecimiento del tejido social, como lo propone el objetivo central del Programa.
- No se asignan recursos para la realización de este Proceso, por lo que se consideran inexistentes y el diseño resulta no pertinente para el logro de los objetivos del Programa.

Proceso 8

- Para el monitoreo y seguimiento del Programa convergen acciones internas (inspecciones y comprobación de entrega de los apoyos) y otras establecidas por la normatividad aplicable a los apoyos (integración del Padrón de Beneficiarios, avances físico financieros y cierre del ejercicio).
- En el trabajo de campo realizado para la evaluación, se constató la realización de acciones de inspección y reporteo en los Componentes 1 y 4, principalmente relacionadas con la operación de los Centros Comunitarios.
- Se identificó un desfase temporal entre el momento de emisión de los comprobantes de entrega de los apoyos (recibos) y su entrega específica, pues los documentos se integran al expediente al momento de seleccionar a las personas beneficiarias y no efectivamente cuando se reciben los apoyos, como estipulan las ROP. En este sentido, el procedimiento es ineficaz para realizar la comprobación de la entrega de los apoyos.
- Para el seguimiento de las solicitudes, es necesario realizarlo de manera independiente mediante el llenado de hojas de cálculo electrónicas "en la nube", en donde debe registrarse manualmente el estatus que éstas guardan, puesto que el sistema de Padrón de Beneficiarios requiere fortalecer sus capacidades técnicas para apoyar de esta manera la gestión. Esto genera un cuello de botella en la operación del Macroproceso que implica un doble registro de una misma acción, en un uso inapropiado del tiempo y otros recursos dedicados a este proceso.
- Mediante el uso de herramientas para el seguimiento de las solicitudes se integran los reportes de desempeño que generan los avances físicos financieros y sustentan el cierre del ejercicio, así como la información de desempeño de la MIR que se reporta en el SICIP.

- En general, las discrepancias entre el diseño normativo y la operación de este proceso llevan a considerarlo como no pertinente para el logro de los objetivos del Programa.

Proceso 9

- Aunque las ROP prevén la realización de evaluaciones internas y externas al Pp, sólo se pudo verificar en la práctica la realización de la evaluación externa, como en el caso del presente proyecto de Evaluación de Procesos. Ésta requiere que el Programa esté considerado en el Programa Anual de Evaluación que emite la Secretaría de Hacienda y que, en consecuencia, se contrata a una instancia evaluadora externa para su realización.
- Se observa que para la realización de este proceso convergen los recursos que aportan la SDHBC, la Secretaría de Hacienda y los entes evaluadores externos, resultando suficientes y adecuados para su ejecución.

Proceso 10

- La SDHBC proporciona información pública de oficio sobre el desempeño del Programa como parte de las acciones de transparencia que le corresponden en términos del marco normativo vigente en la materia a nivel nacional y estatal. Ésta se publica mediante la Plataforma Nacional de Transparencia en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia, como mecanismo de acceso a la información al público en general.
- *Grado de consolidación de los procesos*
- Al valorar la consolidación de los procesos, se observa que en promedio ésta es "parcial", al considerar de manera simultánea las cuatro categorías de análisis.
- La categoría más débil es la relacionada al conocimiento de los procesos del Programa por parte de sus operadores. El trabajo de campo evidenció que existe una identificación débil de las características normativas y operativas que derivan, por ejemplo, de las ROP.
- En segundo término, se identifica que no se cuenta con mecanismos consolidados para la implementación sistemática de mejoras en los procesos del Pp. Aunque algunas experiencias en este sentido son exitosas, resultan aisladas y se requiere articular un proceso de mejora continua a nivel Programa, que será posible a partir de la implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora como resultado de esta evaluación.
- Los rubros más robustos, por su parte, son la documentación de los procesos y su estandarización, pues se pudo verificar que todos los procesos tienen sustento normativo en las ROP, así como que la gran mayoría de ellos se realiza de manera uniforme por parte de todos los operadores. En este caso, los Procesos 6 y 7 no se ejecutan de acuerdo con lo dispuesto en la normatividad, lo cual es una cuestión crítica en materia de procesos.
- La ITE identificó una disposición a la mejora continua en el ámbito directivo del Pp, al tiempo que se señala la creación de la Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información de la SDHBC como una oportunidad para el establecimiento de un sistema de mejora continua que beneficie la mejor implementación del Programa.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- Al analizar los Componentes en comparación con el Propósito del Programa, se observa que solamente el Componente 1 presenta identidad conceptual con el objetivo central del Pp, en términos de fortalecimiento del tejido social.
- Este Componente, mediante sus tres modalidades de atención, conforme a lo verificado en el trabajo de campo permite: **1)** identificar las condiciones comunitarias que requieren intervención para su fortalecimiento; **2)** organizar y capacitar a los agentes comunitarios y **3)** articular y brindar espacios para la convivencia como mecanismos patentes de fortalecimiento del tejido social. Este mecanismo también aplica, para los Comedores Comunitarios (Componente 4).
- A nivel individual, los Componentes 2 y 5 proporcionan herramientas a las personas para mejorar sus condiciones de vida y, de manera indirecta, favorecen la consolidación del tejido social fortaleciendo a las personas que forman las comunidades.

- Es así como los Componentes 1, 2, 4 y 5 resultan suficientes y necesarios para la generación del Propósito, conforme a su formulación actual.
- Por su parte, los apoyos directos en efectivo y en especie (Componentes 3, 6 y 7) no resultan indispensables para el fortalecimiento del tejido social ni son suficientes, por sí mismos, para producir este efecto. En realidad, estos bienes y servicios apoyan a satisfacer *de manera subsidiaria las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad que otras acciones públicas no son capaces de remediar*, en situaciones críticas de vulnerabilidad social.
- En cuanto a la modalidad de apoyos a personas Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, no se observa relación lógica con el planteamiento del Propósito y, más bien, se considera que obedece al cumplimiento de una obligación legal de Estado de Chihuahua con un segmento de población específico.
- En materia de difusión, se identifican como mejores prácticas de gestión: **1)** la homologación de la identidad institucional de los puntos de contacto de la SDHBC que permiten el acceso a los bienes y servicios del Programa; **2)** la existencia de gestores en los Centros Comunitarios que facilitan la información al público requirente de los servicios y **3)** la existencia de personas intérpretes de lenguas indígenas para la gestión de apoyos económicos y en especie, que permite dar atención con pertinencia cultural en estos Componentes.
- Los mecanismos de difusión del Programa resultan pertinentes y adecuados a las características de la población objetivo.
- Dada la complejidad de los requisitos del Pp en sus Componentes y modalidades de atención, resulta conveniente sistematizar los requisitos específicos de los Componentes como guías para consulta de las personas colaboradoras de la SDHBC, así como para las personas solicitantes, que se pongan a disposición en los puntos de contacto de manera visible.
- El Padrón de Beneficiarios permite el registro de los datos de identificación de las personas (nombre, edad y sexo) y las características de los apoyos entregados (fecha de incorporación al Programa, tipo de apoyo y unidad territorial). Éste configura un sistema informático pleno, como se espera para la gestión de este tipo de datos.
- Aunque se recoge información socioeconómica de los beneficiarios mediante el Padrón y otras herramientas como el Estudio Socioeconómico, ésta no se procesa de manera sistemática para documentar los efectos del Pp.
- Se cuenta con un sistema consolidado para el seguimiento de la información del desempeño basado en la premisa de Gestión para Resultados que coordina la Secretaría de Hacienda y cuenta con el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario para su documentación. Éste se nutre de las operaciones de seguimiento propias del Programa previstos en las ROP (avances físicos financieros y cierre presupuestario).
- La MIR del Pp cuenta con indicadores relevantes, monitoreables y pertinentes para el seguimiento de su desempeño, aunque cuenta con áreas de oportunidad específicas en cuanto a claridad y adecuación, que son susceptibles de mejora en el corto plazo.
- El porcentaje de ejercicio del gasto, al cierre del ejercicio 2024 correspondió al 100% del presupuesto modificado, conforme es esperado.
- El Programa tiene un Índice de Fuerza-Goce (IFC) de 1.28, conforme a la fórmula de los TdR para esta Evaluación de Procesos, que lo coloca en el rango superior como "débil". Al analizar los elementos del Índice, se puede constatar que el "desequilibrio" en el resultado del IFC se origina en que, al aumentar el 15.44% los recursos del Programa, la población atendida incrementó en 28.12%, respecto de la objetivo. Esto sugiere que existe una asignación de metas de cobertura conservadora o, incluso, laxa.
- La interpretación del resultado del IFC, empero, debe considerar que: **1)** existen Componentes capaces de atender más beneficiarios con la misma inversión pública (acciones de capacitación en el Componente 1 y raciones alimenticias del Componente 4); **2)** el monto de los apoyos económicos, en efectivo y en especie (Componentes 3 y 6) es variable y no es uniforme para todos los beneficiarios, pues depende de su situación crítica de vulnerabilidad y **3)** el costo real de atención no considera los insumos proporcionados por agentes diferentes a la SDHBC (entes públicos coadyuvantes e, incluso, las personas beneficiarias).
- La SDHBC realiza acciones de transparencia proactiva mediante su portal electrónico, en su apartado de

"Programas sociales", donde se ofrece acceso a la normatividad del Pp e información básica del seguimiento a su gestión, en series históricas, lo cual califica como una mejor práctica de gestión. Ahora bien, la consulta de esta información requiere conocimientos técnicos específicos para su búsqueda y consulta, por lo que se requiere crear estrategias de difusión en "lenguaje ciudadano" que amplíen la accesibilidad al público en general.

- Al examinar los atributos de los procesos se obtiene que la mayoría de los procesos son eficaces y suficientes (90%) para la realización de los objetivos del Programa. Esto, a excepción del Proceso 7, que no se realiza en la práctica. Estos dos atributos son los más fuertes de los procesos del Programa.
- Por su parte, sólo el 60% de los procesos son pertinentes (dadas las características normativas y operativas examinadas en los Procesos 2, 6, 7 y 8), al tiempo que siete de los diez procesos resultaron oportunos (dados los cuellos de botella y la asignación de tiempos inadecuados en los Procesos 2, 6 y 7). Éstos dos son los atributos más débiles de los procesos del Programa.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

- No se identificó que el Programa haya sometido con anterioridad a una evaluación externa que haya generado Aspectos Susceptibles de Mejora, por lo que este Tema metodológico No aplica para su análisis.

Principales problemas detectados en la normatividad estatal

- No se identificaron problemas de origen normativo en la operación del Programa. Más bien, se observaron **áreas de mejora** en la correspondencia entre la ejecución del Pp y lo dispuesto en su normatividad. Se observa la necesidad de fortalecer la consistencia entre el diseño y la operación del Programa.

Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas

- Se identificaron cuellos de botella en los siguientes procesos: 1. Selección de personas beneficiarias del Programa y 8. Seguimiento y monitoreo del desempeño. En el primer cuello de botella se requiere integrar, de manera simultánea, un expediente físico al registro electrónico del Padrón de Beneficiarios, para cada apoyo económico o en especie (Componentes 3 y 6). El segundo cuello de botella se relaciona con la necesidad de realizar el seguimiento de las solicitudes de apoyos de manera separada empleando hojas de cálculo electrónicas "en la nube" (Componentes 3 y 6).
- Asimismo, se identificaron las siguientes mejores prácticas: **a)** se realizan acciones de acercamiento (ferias de servicios) a las personas en la población objetivo del Programa (proceso 3); **b)** se han realizado acciones de optimización de los requisitos previstos en las Reglas de Operación, para su simplificación (proceso 1); **c)** se cuenta con mecanismos para favorecer la corresponsabilidad de las personas beneficiarias en los Componentes 1 y 4 (proceso 5); **d)** se ha emprendido una campaña para mejorar la identidad gráfica de los Centros y Comedores Comunitarios, incluyendo mecanismos de información presenciales en los puntos de atención (proceso 5); **e)** se cuenta con personas gestoras en los Centros Comunitarios que facilitan los procesos de difusión y acompañamiento en el Programa (proceso 5); **f)** se realiza la atención con pertinencia cultural a las personas indígenas, en su propia lengua (proceso 5); y **g)** se realizan acciones proactivas en materia de transparencia que facilitan la accesibilidad a la información sobre el logro de metas de gestión del Programa (proceso 10).

Programas presupuestarios con enfoque social

- El Programa presupuestario contribuye a la garantía de diferentes derechos sociales previstos en la Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua. Los Componentes 3 y 4 aportan al derecho a la alimentación y a la nutrición; los apoyos económicos que entregan los Componentes 3, 6 y 7 contribuyen en la garantía del derecho a la vivienda e infraestructura social básica, pero, sobre todo, en el derecho a la salud. El Componente 6 incide en la garantía del derecho a la educación y las acciones del Componente 1 favorecen "la participación en los procesos de desarrollo social y humano".
- La incidencia en materia de derechos humanos y sociales es múltiple, directa e indirecta, por lo que conviene

revisar el planteamiento del problema en este sentido, que propone el documento **Diagnóstico** del Programa.

- Los bienes y servicios que el Pp otorga se entregan a personas en situación de vulnerabilidad social y, algunas, en estado de pobreza y sus procesos son adecuados a las características de la población a la que se dirige.
- El Programa no genera información de la gestión que permita conocer la demanda total de apoyos, el número de personas que efectivamente reciben los bienes y servicios del Pp, así como su destino. En consecuencia, no genera información útil para conocer en qué medida atiende a las brechas de desigualdad que enfrentan sus beneficiarios.
- El documento **Diagnóstico** no profundiza en el estudio de los diferentes segmentos que dan como consecuencia las situaciones de vulnerabilidad social, por ejemplo, las carencias de ingresos, infraestructura o acceso a servicios. En esta medida, no contribuye en identificar las brechas de desigualdad que enfrenta la población destinataria del Pp.
- No es factible, dada la reducida trayectoria del Pp (recientemente reformulado) determinar los resultados de mayor relevancia con relación a la población que atiende. Asimismo, se identifican cuatro aspectos clave para contribuir en la debida identificación de los efectos del Programa: **a)** afinar su planteamiento estratégicos; **b)** procesar la información socioeconómica de las personas beneficiarias y documentar los efectos de la intervención, cuando sea posible; **c)** optimizar los mecanismos de seguimiento, como la MIR y **d)** implementar mecanismos para conocer la percepción de la población beneficiaria del Programa.

Avances del Programa en el ejercicio fiscal actual

- Este punto ha sido subsanado en las Reglas de Operación 2025, en las cuales el artículo único transitorio establece que su vigencia permanecerá hasta en tanto se emita un nuevo instrumento normativo que las sustituya. Con ello, se busca evitar vacíos normativos que pudieran afectar la operación del programa y garantizar la continuidad en su aplicación.

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

2.2.1 Fortalezas:

F1. El Programa cuenta en su diseño normativo, establecido en las ROP, con un modelo operativo congruente con el Modelo General de Procesos que atiende específicamente acciones en materia de desarrollo humano y bien común.

F2. Existe un ejercicio continuo de revisión y mejora de las Reglas de Operación encabezado por la DCSyPC desde 2023, con simplificación de formatos y requisitos, lo que vuelve la gestión más eficiente y accesible.

F3. Existe un arreglo variado de mecanismos formales de difusión del Programa operados tanto por la DCSyPC como por otras unidades administrativas sustantivas de la SDHBC.

F4. La difusión garantiza el derecho a la información con acciones permanentes en redes sociales oficiales, medios del Gobierno del Estado y materiales físicos en puntos de atención; se considera pertinente y eficaz respecto de la población objetivo del Pp.

F5. La SDHBC ha emprendido una campaña para fortalecer la identidad visual de las instalaciones de los puntos de contacto con las personas solicitantes de los Componentes del Programa, lo cual califica como una mejor práctica de gestión.

F6. Se llevan a cabo acciones para robustecer los medios de difusión *in situ* del Pp, lo cual es relevante en tanto que muchas de las personas acuden a los puntos de contacto referidos de manera informal para obtener los apoyos del Programa.

F7. El proceso de solicitud está suficientemente simplificado: la manifestación de voluntad presencial y la atención en sedes específicas por Componente facilitan el acceso para poblaciones vulnerables.

F8. Se realizan, como mejor práctica de gestión, ferias de servicios que acercan los Componentes a las poblaciones objetivo del Pp, así como que se atienden situaciones contingentes de manera directa, trasladando los apoyos hasta el sitio donde se requieren.

F9. Se han implementado proyectos para la homologación de la atención en materia de Comedores Comunitarios, mediante la implementación de un menú uniforme y la provisión de insumos de manera acorde.

F10. Se cuenta con un mecanismo adecuadamente normado y diferenciado para la entrega de apoyos del Programa mediante intermediarios.

F11. Se realizan tareas de inspección y reporte frecuente de las acciones realizadas en los Centros Comunitarios, especialmente los Comedores Comunitarios, mediante las personas gestoras y el personal operativo de la SDHBC.

F12. El Programa presupuestario cuenta con procesos debidamente documentados en su normatividad (las Reglas de Operación) que se emplean de manera estandarizada a lo largo de la secuencia operativa, en la mayoría de los casos.

F13. En materia de difusión, existen mejores prácticas de gestión, que incluyen: 1) la existencia de gestores en los Centros Comunitarios que acercan información precisa a las personas solicitantes de los servicios y 2) la existencia de personal que apoya la gestión de apoyos económicos con pertinencia cultural (personas intérpretes de lenguas indígenas).

F14. La mayoría (90%) de los procesos resultan eficaces y suficientes para lograr los objetivos del Programa.

F15. El Programa presupuestario contribuye en la garantía de los derechos sociales: a la salud, a la alimentación y nutrición, así como a la educación (principalmente); mediante apoyos económicos puede favorecer otros derechos sociales como a la vivienda y a la infraestructura social básica.

2.2.2 Oportunidades:

O1. La coordinación con la Secretaría de Hacienda, los entes coadyuvantes en la ejecución del Programa y entre áreas operativas de la SDHBC (Coordinación de Innovación y Planeación, Coordinación General Administrativa y DCSyPC) es valorada como positiva.

O2. La canalización activa hacia programas estatales afines y la existencia de complementariedades permiten construir rutas de atención coordinadas por perfil de demanda de las personas en situación de vulnerabilidad.

O3. Se cuenta con estrategias de política pública a nivel estatal como "NutriChihuahua" que facilitan la difusión de los bienes y servicios del Programa mediante canales de comunicación masivos.

O4. Existen instrumentos informales de difusión del Programa como la canalización de la atención por otras instancias públicas y la difusión "de boca en boca" entre la ciudadanía.

O5. En algunos Componentes, existe la participación de las personas beneficiarias en la organización y provisión de los bienes y servicios del Programa (Centros y Comedores Comunitarios) lo cual es una acción tendiente a la corresponsabilidad en la dotación de apoyos que califica como una mejor práctica de gestión del Pp.

O6. La operación del Pp en el contexto del sistema de Presupuesto basado en Resultados que opera la Secretaría de Hacienda está respaldada por normatividad, procesos y plazos de operación que fortalecen el seguimiento y monitoreo del Programa, así como su rendición de cuentas.

O7. La Secretaría de Hacienda proporciona el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario (SICIP) como un sistema informático con capacidades tecnológicas para apoyar el seguimiento y monitoreo del Programa, de forma confiable.

O8. Mediante la evaluación externa, la Secretaría de Hacienda y los entes evaluadores externos aportan sus recursos para mejorar la operación del Pp.

O9. Las personas en cargos directivos del Pp cuentan con capacidad técnica y visión tendiente a la mejora continua.

O10. Se ha creado recientemente una Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información en la SDHBC que coadyuvará en el proceso de implementación de un sistema de mejora continua para el Pp.

O11. Se cuenta con un sistema informático para la gestión del Padrón de Beneficiarios que cumple con las características esperadas para la realización de esta función.

O12. La SDHBC publica de manera proactiva información sobre la gestión de los Pp y su normatividad, en un apartado dedicado sobre "Programas sociales" en su portal electrónico.

O13. Existe un marco normativo en el Estado de Chihuahua que visibiliza como derechos sociales diferentes derechos básicos de las personas en situación de vulnerabilidad.

2.2.3 Debilidades:

D1. Se requiere congruencia entre la Misión y Visión institucionales de la SDHBC con el problema que busca atender el Programa presupuestario.

D2. El planteamiento actual del problema al que se dirige el Pp genera un objetivo central difícilmente mensurable, al tratarse de un hecho multifactorial y complejo (el fortalecimiento del tejido social).

D3. Se requiere que todos los documentos estratégicos del Pp presenten una misma alineación estratégica respecto de los objetivos superiores de planeación.

D4. Es necesario que las poblaciones objetivo y atendida del Pp formen subconjuntos claramente distinguibles entre sí, en el contexto de la Metodología de Marco Lógico a fin de identificar quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan conforme a la dinámica operativa del Pp.

D5. Es necesario contar con un registro de la demanda total de apoyos del Programa, diferenciándolas de quienes solicitan los Componentes del Programa y distinguiéndolas de quienes efectivamente reciben los apoyos.

D6. Se requiere contar, en el documento **Diagnóstico**, con un análisis pormenorizado de las relaciones del Pp con otras estrategias programáticas estatales y nacionales con las que resulta coincidentes y complementarias.

D7. Se requiere contar con puntos de atención accesibles para todas las personas solicitantes (cercanos a rutas de transporte público y con condiciones para su uso por personas con discapacidades físicas) así como espacios de atención que favorezcan la privacidad en la atención.

D8. Es indispensable que se garantice la atención permanente de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana", conforme a las **ROP**.

D9. Se requiere contar con un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.

D10. Se requiere exceptuar de la realización del Estudio Socioeconómico como requisito general de la atención en aquellas acciones de servicios donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.

D11. Es necesario optimizar el Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de botella.

D12. Se requiere contar con espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.

D13. Es importante contar con normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).

D14. Se requiere especificar en las **ROP** las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.

D15. Es importante implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).

D16. Resulta recomendable analizar, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.

D17. Se requiere formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.

D18. Es indispensable implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las

personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.

D19. Se requiere verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las **ROP** a las condiciones operativas efectivas del Programa.

D20. Es importante atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).

D21. Es indispensable capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.

D22. Es vital verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.

D23. Es fundamental implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.

D24. Se requiere alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.

D25. Es necesario generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).

D26. Se requiere incorporar al **Diagnóstico** un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.

2.2.4 Amenazas:

A1. El rediseño constante del Programa y de su MIR dificultan su seguimiento histórico y la adecuada documentación de sus efectos como instrumento de política pública.

A2. La publicación tardía de las ROP genera un desfase temporal con la operación y la dificulta durante el período en que no se cuenta con un instrumento normativo vigente.

A3. La difusión "boca a boca" y canalizaciones de terceros, al ser externas a la SDHBC, pueden inducir expectativas desalineadas para los solicitantes del Programa e incrementar los costos de solicitud (traslados, cumplimiento de requisitos) para la población objetivo del Pp.

A4. Contingencias meteorológicas y emergencias sociales incrementan súbitamente la demanda, tensionando el servicio en puntos de atención ordinarios del Pp.

A5. La insuficiencia de recursos financieros para la adecuada operación del Programa limita la posibilidad de contar con personal con capacidades profesionales para realizar actividades de autocuidado en un entorno laboral muy demandante.

A6. La limitación presupuestaria que caracteriza la operación del Programa implica que el personal operativo (que muchas veces no cuenta con una relación laboral formal) atiende simultáneamente las funciones cotidianas, pero también las actividades extramuros y las operaciones contingentes que se realizan, imponiendo cargas de trabajo importantes al recurso humano.

A7. Se requiere ajustar la modalidad presupuestaria de los Componentes del Programa que prestan como tal servicios públicos (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria **E**), separándolos de aquellos que implican subsidios, como tal (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria **S**) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos en dos Programas presupuestarios diferenciados.

A8. No se cuenta con recursos financieros que habiliten a la contratación de personal, adquisición de insumos e infraestructura para la operación de la Contraloría Social en el Pp.

A9. El Sistema de Padrón General de Beneficiarios no cuenta con las capacidades técnicas apropiadas para fungir

como un apoyo real a la gestión del Pp y origina cuellos de botella y tareas redundantes en los procesos de solicitud de apoyos y seguimiento.

A10. Hasta el ejercicio fiscal evaluado (2024) no existía una acción institucional para la realización sistemática de evaluaciones internas en la SDHBC.

A11. Los Componentes de apoyos económicos del Programa (3, 6 y 7) tienen un mecanismo de intervención y lógica operativa diferenciada en términos del objetivo central del Pp, pues se dirigen a satisfacer de forma subsidiaria las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad que otras acciones públicas no son capaces de remediar (generando situaciones críticas de vulnerabilidad social).

A12. La entrega de apoyos a personas Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana obedece a una lógica programática diferenciada (el cumplimiento de obligaciones legales específicas del Gobierno del Estado) que se distancian del Propósito del Pp y de las características institucionales de la SDHBC.

A13. No se han generado mecanismos para el procesamiento de la información socioeconómica que recupera el Programa, ni se realizan análisis sobre el comportamiento de sus poblaciones.

A14. No se cuenta con una práctica de transparencia proactiva que brinde información accesible a la ciudadanía en general como una medida institucional de la SDHBC para sus Programas presupuestarios.

A15. El planteamiento del problema del Pp no se ha realizado apropiadamente, conforme a una perspectiva de derechos sociales.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación

Tema I. Descripción del Programa: Se concluye que se cuenta con la información básica para identificar las características del Pp, incluyendo sus datos de identificación, su estructura de bienes y servicios, sus metas operativas y objetivos, así como la forma en que se ordenan sus poblaciones. Al analizar estas últimas, se concluye que existen áreas de oportunidad en la definición y cuantificación de las poblaciones del Pp, aparejadas a la necesidad de afinar el planteamiento estratégico general del Programa. Al analizar sus antecedentes, asimismo, se concluye que se analiza una estrategia programática que ha sufrido un rediseño significativo reciente, lo cual requiere atenderse mediante una evaluación estratégica de consistencia interna que incorpore un módulo de diseño, en el corto plazo. Por último, se concluye que es posible identificar los actores que intervienen en el Programa, tanto gubernamentales como no gubernamentales, los cuales trabajan de manera coordinada en un esquema con claras responsabilidades.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa: Se concluye que el modelo operativo del Pp está apegado estrictamente a la propuesta del Modelo General de Procesos que aplica, precisamente, a estrategias presupuestarias dirigidas a entregar apoyos a poblaciones para robustecer su desarrollo humano y bien común. A partir de la normatividad vigente del Pp (Reglas de Operación), se concluye que es factible describir la mayoría de los procesos operativos requeridos para un Programa de esta naturaleza, aunque es evidente que existen desfases entre la normatividad y la operación práctica. Por tanto, diferentes procesos resultan no pertinentes para el logro de los objetivos del Programa. En conclusión, el grado de consolidación de los procesos es "parcial" de acuerdo con la metodología para la Evaluación de Procesos. Se concluye así que, aunque las principales fortalezas de los procesos se centran en su adecuada normatividad y estandarización, conforme al Modelo General de Procesos, existen áreas de oportunidad significativas en cuanto a la difusión de los procesos y la implementación de esquemas para la mejora continua. No obstante, se advierte en la institución una conciencia y compromiso con la mejora continua que, sin duda, contribuirán a sortear estas áreas de oportunidad identificadas.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos: Se concluye que el Programa presupuestario cuenta con procesos que presentan la mayoría de los atributos requeridos por la metodología de análisis. Se concluye, asimismo, que las características operativas de los procesos contribuyen al diagnóstico de que el planteamiento estratégico del Programa no es oportuno ni adecuado tanto a las características institucionales de la SDHBC como con el Propósito expresado por el Pp, en cuanto al fortalecimiento del tejido social. Se tiene una acción pública demasiado compleja

programáticamente que dificulta la operación de procesos omnicomprensivos de todos los Componentes, su seguimiento y monitoreo, especialmente en un nivel estratégico (para conocer los efectos de la intervención pública). En esta medida, aunque la gran mayoría (90%) de los procesos son eficaces y suficientes para el logro de los procesos, se concluye que sólo el 60% son pertinentes y el 70% oportunos. Se identifican con claridad cuellos de botella y un uso problemático del recurso tiempo causados, sobre todo, por factores externos (amenazas) a la operación del Programa.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora: Se concluye que, debido a que no se cuenta con evaluaciones externas previas al presente ejercicio, no es posible valorar el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que pudieron derivarse de dichos ejercicios valorativos. Por tanto, este tema **no aplica** a la presente Evaluación.

Programas presupuestarios con enfoque social: Se concluye que el Programa presupuestario incide de manera directa e indirecta en la garantía de diferentes derechos sociales previstos en la normatividad del Estado de Chihuahua. Principalmente: el derecho a la nutrición y alimentación, a la salud y a la educación. Asimismo, el derecho a la participación en el desarrollo social y, eventualmente, en el derecho a la vivienda y a la infraestructura social básica. En este sentido, se concluye que es pertinente revisar el planteamiento del Programa desde la perspectiva de derechos, así como robustecerlo mediante el uso de fuentes documentales apropiadas al problema que se plantea y mediante la explotación de la información socioeconómica que se recupera sobre las personas beneficiarias. En esta misma medida, se concluye que es necesario implementar acciones para conocer la demanda total de apoyos y distinguir los beneficiarios efectivos del Programa, a efecto de fortalecer el análisis de las poblaciones y generar una estrategia de cobertura apropiada para esta acción pública.

Conclusión General: El Programa presupuestario 2E027C1 Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana conjunta acciones de prestación de servicios y otorgamiento de apoyos económicos para la población en situación de vulnerabilidad social en el Estado de Chihuahua. Es importante reconocer su papel subsidiario en atender situaciones críticas de vulnerabilidad social que otras acciones de los Gobiernos Estatal y Federal no pueden resolver, jugando un papel esencial en la satisfacción de necesidades urgentes de la población beneficiaria, especialmente en situaciones de contingencia (individuales y originadas por factores externos, como los eventos climatológicos). Con ello, favorece la vigencia y garantía de los derechos sociales de la población en situación de vulnerabilidad social. En su mayoría, la Evaluación de Procesos realizada por ONG CCRC permite concluir que el Programa presupuestario lleva a cabo sus procesos de manera eficaz, en cuanto al logro de sus metas y objetivos. Sin embargo, es importante afinar su planteamiento estratégico para poder atender a sus efectos directos en la población beneficiaria (mejora de sus condiciones de vida) y proveerle de mecanismos apropiados para medir las consecuencias de sus acciones de manera precisa, así como incorporar la voz de las personas beneficiarias en la gestión del Programa. Se concluye, asimismo, que es fundamental examinar su estructura como estrategia programática, puesto que se detecta la convergencia de dos mecanismos de intervención (servicios públicos y subsidios) que bien podrían formularse como dos Programas presupuestarios separados con un problema y objetivos centrales perfectamente diferenciados. Se concluye que el Pp realiza una gestión eficiente de los recursos con los que cuenta, siendo éstos en extremo limitados en el aspecto financiero, lo cual incide en la suficiencia y adecuación de los recursos materiales, infraestructura y personal para su operación. Se concluye que existen importantes desfases entre la normatividad y la operación práctica, que califican a los procesos definidos en la ROP como poco pertinentes ante la operación cotidiana. En conclusión, la ITE ha generado recomendaciones encaminadas a la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa, enriquezcan su diseño e incidan favorablemente en la prestación de servicios y la entrega de apoyos con perspectiva humana, de trato digno a las personas beneficiarias y favorable a su desarrollo humano y, en general, al bien común.

3.2. Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- R1.** Realizar una evaluación externa estratégica de consistencia y resultados con módulo de diseño al Programa presupuestario, para analizar su planteamiento estratégico, su lógica interna y su relación con el entorno institucional en el que se desarrolla.
- R2.** Homologar la alineación del Pp a objetivos superiores establecida en sus diferentes documentos estratégicos.
- R3.** Redefinir las poblaciones objetivo y atendida del Pp, en el **Diagnóstico**, a fin de que identifiquen claramente quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan; teniendo en consideración para ello tanto la MML, como la dinámica operativa del Pp.
- R4.** Registrar en una base de datos, distinguiendo por Componente, a **1)** todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplan o no con los requisitos establecidos en las **ROP**, **2)** todas las personas que solicitan los apoyos del Programa y cumplen con los requisitos y **3)** todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplen con los requisitos y efectivamente reciben el beneficio. Esto, a fin optimizar el proceso de solicitud de bienes y servicios y el de seguimiento y monitoreo, mediante elementos que permitan conocer la demanda total de apoyos y los beneficiarios reales del Programa.
- R5.** Desarrollar el apartado, en el documento **Diagnóstico** sobre "Análisis de similitudes o complementariedades" con otros Programas presupuestarios considerando: **a)** las definiciones técnicas, en la MML, que determinan las relaciones que existen entre Pp; **b)** la existencia de estrategias federales y estatales, más allá de las propias de la SDHBC, que resultan complementarias y coincidentes con el Pp conforme al análisis realizado en el Anexo IV del Informe de Evaluación.
- R6.** Establecer un punto de atención para la solicitud de apoyos económicos y en especie con condiciones apropiadas de accesibilidad (conectividad con el transporte público, condiciones para la atención de personas con discapacidades físicas, espacios privados de atención) para las personas solicitantes en el centro de la ciudad de Chihuahua.
- R7.** Verificar que la atención de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" se realice de manera permanente, conforme a lo establecido en las **ROP**.
- R8.** Establecer un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.
- R9.** Escindir las acciones del Programa, de acuerdo con su naturaleza, en dos Pp: uno de servicios (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria **E**) y uno de subsidios sujetos a reglas de operación (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria **S**) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos.
- R10.** Gestionar la excepción del Estudio Socioeconómico para la prestación de servicios en donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.
- R11.** Analizar de manera prioritaria la optimización del Sistema Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de botella.
- R12.** Proveer de espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.
- R13.** Establecer normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).
- R14.** Especificar en las **ROP** las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.
- R15.** Implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas

beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).

R16. Proponer, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.

R17. Formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.

R18. Implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.

R19. Verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las **ROP** a las condiciones operativas efectivas del Programa.

R20. Atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).

R21. Capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.

R22. Verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.

R23. Implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.

R24. Alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.

R25. Determinar, en conjunto con la autoridad hacendaria, el futuro de la gestión de la modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, dentro del Componente 6 del Programa (escisión programática o transferencia de responsabilidades), en tanto que su provisión en el contexto el Programa es inconsistente con su planteamiento estratégico, puesto que atiende a un problema público y un objetivo central diferenciados y derivados del cumplimiento normativo a obligaciones legales particulares del Estado de Chihuahua.

R26. Generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).

R27. Analizar el comportamiento de las poblaciones del Programa, de manera integral y por Componente, para identificar tendencias; incorporar al análisis el factor presupuestario (integral y por Componente, empleando el Índice de Fuerza Goce) para obtener series de datos que permitan obtener una planeación de metas de cobertura más sensible a las condiciones operativas del Pp, dando lugar a la información para integrar una Estrategia de Cobertura del Programa, como tal.

R28. Incorporar, como práctica proactiva de transparencia al público en general (en la sección de Programas Sociales del sitio electrónico de la SDHBC), un apartado de "Información Ciudadana" que presente de manera gráfica y atractiva visualmente algunos datos clave sobre los Pp que ejecuta la Secretaría, como son: el presupuesto autorizado/modificado/ejercido y sus proporciones, permitiendo darle seguimiento en tiempo real; la población objetivo proyectada a atender en un ciclo presupuestario y el avance que se reporta trimestralmente al POA, reflejando su proporción; el avance en términos de Componentes (en metas de los indicadores, metas de cobertura y ejercicio presupuestario), con el objeto de ampliar el alcance de las acciones de transparencia que actualmente se emprenden y que están dirigidas a un segmento especializado de la ciudadanía.

R29. Replantear la perspectiva de derechos sociales del Pp tomando como eje aquéllos sobre los que existe incidencia directa (a la salud, a la educación, a la vivienda, entre otros) y mencionando que, mediante uno de sus

Componentes, de manera indirecta, se tiene posibilidad de incidir en la garantía del derecho a "la participación en los procesos de desarrollo social y humano".

R30. Incorporar al **Diagnóstico** un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1. Nombre del coordinador de la evaluación

Ambar Varela Mattute

4.2. Cargo

Directora Ejecutiva de Evaluación Ciudadana de Políticas Públicas

4.3. Institución a la que pertenece

ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.

4.4 Principales colaboradores:

Ernesto Gómez Magaña, Sergio Rivera Sánchez, Carlos Gabriel Torrealba Méndez, Antonio Villalpando Acuña, Luis Enrique Pérez Sosa, Marco Antonio Torres Rivera

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación

va_matute@yahoo.com.mx

4.6 Teléfono con clave lada

(55) 64152807

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

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

2E027C1 "Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana"

5.2. Siglas:

No aplica

5.3. Ente público coordinador del (los) programa(s):

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua

5.4. Poder público al que pertenece(n) el (los) programas:

Poder Ejecutivo: ☒ Poder Legislativo: ☐ Poder Judicial: ☐ Ente Autónomo: ☐

5.5. Ámbito gubernamental al que pertenece el Programas:

Federal: ☐ Estatal: ☒ Local: ☐

5.6. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s)

5.6.1. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s):

Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana

5.6.2. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre: Mtra. Claudia Lerma Chaparro

Unidad administrativa: Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana

- **Correo electrónico:**
claudia.lerma@chihuahua.gob.mx
- **Teléfono:** 614 429 3300 extensión 24492

6. DATOS DE CONTRATACIÓN

6.1. Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación directa: ☐ 6.1.2 Invitación a tres: ☒ 6.1.3 Licitación pública nacional: ☐

6.1.4 Licitación pública internacional: ____ 6.1.5 Otro (señalar): ____

6.2. Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua

6.3 Costo total de la evaluación:

\$160,000.00 (Ciento sesenta mil pesos 00/100, M.N.)

6.4 Fuente de Financiamiento:

Recursos estatales

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1. Difusión en Internet del Informe Final de Evaluación:

<http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/indffisc/infev2025.html>

7.2. Difusión en Internet del presente formato:

http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/cacech/cacech_diezynueve25.html

Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz

Introducción y esquema de la MIR

El **Anexo II** del Informe Final de Evaluación, de acuerdo con los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, tiene por objeto realizar un análisis de la lógica vertical y la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario **2E027C1** "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana" que efectúa la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua (SDHBC). Para realizar este análisis se toman en consideración documentos de guía en cuanto a la aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML) para los Programas presupuestarios en las administraciones públicas en México, a saber:

- a) La "Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados" del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y
- b) La "Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico" preparada en 2023 por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.

Dichos documentos permiten, respectivamente **1)** proponer una metodología para el análisis de la congruencia y consistencia debida en la Matriz de Indicadores para Resultados de un Programa presupuestario, derivado de su elaboración de acuerdo con los postulados básicos de la MML, en sus dimensiones vertical y horizontal; así como **2)** establecer una serie de elementos mínimos de diseño, nuevamente en términos de la MML, para cada uno de conceptos que se analizan. De esta manera, se prevé realizar un análisis minucioso de la mencionada Matriz, construyéndolo mediante la revisión de sus objetos constitutivos (objetivos, indicadores, metas, medios de verificación, etc.), seguido de la valoración de las relaciones que éstos tienen entre sí para constituir los niveles de objetivos (lógica horizontal) y la lógica operativa que se describe entre éstos (en la dimensión vertical).

A este menester, es necesario conocer la composición de la MIR del Pp, la cual se integra por el nivel Fin (un indicador), el de Propósito (un indicador), siete Componentes (siete indicadores, a razón de uno por Componente) y 25 Actividades (con un indicador por cada una). Es decir, se cuenta con un total de 34 objetivos y 34 indicadores, los cuales son los siguientes:

Tabla II.1. Resumen narrativo de la MIR e indicadores del Programa presupuestario 2E027C1 "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana", 2024

Nivel de objetivos Fin
Fin: Contribuir a fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo mediante la entrega de apoyos y servicios. Indicador de Fin F1. Variación porcentual de las personas atendidas
Nivel de objetivos Propósito
Propósito: Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el estado de Chihuahua presentan una mejora en el fortalecimiento del tejido social. Indicador de Propósito P1. Porcentaje de personas que perciben una mejora en el fortalecimiento del tejido social.
Nivel de objetivos Componente
Componente C01. Servicios para el fortalecimiento del tejido social otorgados Indicador de Componente C01.1 Porcentaje de servicios otorgados
Componente C02. Servicios de Atención Psicosocial otorgados Indicador de Componente C02.1 Porcentaje de servicios
Componente C03. Apoyos en especie para personas en situación de vulnerabilidad otorgados Indicador de Componente C03.1 Porcentaje de apoyos en especie
Componente C04. Raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad otorgadas Indicador de Componente C04.1 Porcentaje de raciones otorgadas
Componente C05. Certificaciones de educación básica a través de instituciones públicas y privadas a personas con rezago educativo otorgadas Indicador de Componente C05.1 Porcentaje de certificaciones otorgadas
Componente C06. Apoyos económicos para personas en situación de vulnerabilidad otorgados Indicador de Componente C06.1 Porcentaje de apoyos económicos
Componente C07. Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de personas en situación de vulnerabilidad otorgados Indicador de Componente C07.1 Porcentaje de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil que atienden a personas en situación de vulnerabilidad otorgados
Nivel de objetivos Actividad
Actividad C0101. Integración de registros para la realización de actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales Indicador de Actividad C0101.1 Porcentaje de registros integrados
Actividad C0102. Integración de expedientes para llevar a cabo los servicios comunitarios Indicador de Actividad C0102.1 Porcentaje de expedientes integrados
Actividad C0103. Difusión de los servicios que otorga el programa para el fortalecimiento del tejido social Indicador de Actividad C0103.1 Porcentaje de difusiones realizadas
Actividad C0104. Preparación de contenido para las actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales de comunicación humana

<i>Indicador de Actividad C0104.1</i> Porcentaje de contenidos preparados
<i>Actividad C0105.</i> Conformación de comités comunitarios
<i>Indicador de Actividad C0105.1</i> Porcentaje de comités conformados
<i>Actividad C0106.</i> Recepción de solicitudes de capacitación para el fortalecimiento del tejido social dirigidas a instituciones públicas y privadas
<i>Indicador de Actividad C0106.1</i> Porcentaje de solicitudes aprobadas
<i>Actividad C0201.</i> Programación de sesiones para el acompañamiento psicosocial individual
<i>Indicador de Actividad C0201.1</i> Porcentaje de sesiones realizadas
<i>Actividad C0202.</i> Integración de registros para brindar atención psicosocial en materia de prevención y atención a la salud mental.
<i>Indicador de Actividad C0202.1</i> Porcentaje de registros integrados
<i>Actividad C0301.</i> Integración de expedientes para la entrega de apoyos en especie
<i>Indicador de Actividad C0301.1</i> Porcentaje de expedientes integrados
<i>Actividad C0302.</i> Aprobación de solicitudes
<i>Indicador de Actividad C0302.1</i> Porcentaje de solicitudes aprobadas
<i>Actividad C0303.</i> Realización de convenios para la entrega de apoyos en especie a través de los municipios y/o Organizaciones de la Sociedad Civil
<i>Indicador de Actividad C0303.1</i> Porcentaje de convenios realizados
<i>Actividad C0401.</i> Realización de estudio socioeconómico para la entrega de raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad
<i>Indicador de Actividad C0401.1</i> Porcentaje de estudios socioeconómicos
<i>Actividad C0402.</i> Supervisión para propiciar el platillo del buen comer
<i>Indicador de Actividad C0402.1</i> Porcentaje de supervisiones
<i>Actividad C0403.</i> Capacitación en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del buen comer
<i>Indicador de Actividad C0403.1</i> Porcentaje de capacitaciones realizadas
<i>Actividad C0501.</i> Registro para el acompañamiento escolar
<i>Indicador de Actividad C0501.1</i> Porcentaje de registros realizados
<i>Actividad C0502.</i> Gestión ante instituciones públicas y privadas para la conclusión de estudios
<i>Indicador de Actividad C0502.1</i> Porcentaje de gestiones realizadas
<i>Actividad C0503.</i> Firma de convenios
<i>Indicador de Actividad C0503.1</i> Porcentaje de convenios firmados
<i>Actividad C0601.</i> Realización de estudio socioeconómico para la entrega de apoyos económicos
<i>Indicador de Actividad C0601.1</i> Porcentaje de estudios socioeconómicos realizados
<i>Actividad C0602.</i> Integración de expedientes para la entrega de apoyos a descendientes de veteranos de la revolución mexicana
<i>Indicador de Actividad C0602.1</i> Porcentaje de expedientes integrados
<i>Actividad C0603.</i> Realización de convenios con municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil <i>Indicador de Actividad C0603.1</i> Realización de convenios con municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil
<i>Actividad C0604.</i> Recepción de solicitudes para canalizaciones a través de centros, comités y ventanillas únicas

<i>Indicador de Actividad C0604.1</i> Porcentaje de solicitudes de canalización
<i>Actividad C0605.</i> Realización de gestiones a través de centros, comités y ventanillas únicas
<i>Indicador de Actividad C0605.1</i> Porcentaje de gestiones atendidas
<i>Actividad C0606.</i> Realización de entrega de becas a colaboradores
<i>Indicador de Actividad C0606.1</i> Porcentaje de becas entregadas
<i>Actividad C0701.</i> Realización de Convenios con las Organizaciones de la Sociedad Civil
<i>Indicador de Actividad C0701.1</i> Porcentaje de proyectos aprobados
<i>Actividad C0702.</i> Aprobación de Proyectos para la entrega de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil
<i>Indicador de Actividad C0702.1</i> Porcentaje de proyectos aprobados

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados 2024 del Pp, proporcionada por la SDHBC.

El análisis de la lógica vertical y horizontal, como se ha mencionado, se realizará atendiendo a las características de los elementos que conforman la MIR (conforme a los elementos de diseño previstos en la Guía de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua) y luego integrando los elementos en su sentido lógico, conforme a la MML, de acuerdo con lo planteado por el Coneval. Para ello, se harán análisis "descendentes" (del nivel Fin a Actividad) o bien, "ascendentes" desde el nivel Actividad al de Fin (según resulte más convenientes), en las dos dimensiones y, finalmente, se validarán las relaciones previstas como preguntas guía en los Términos de Referencia de la Evaluación. Ello, conforme al siguiente orden:

Análisis vertical: características de los indicadores →
relaciones entre niveles de objetivos

Análisis horizontal: características de los medios de verificación →
características de las metas

Análisis de la lógica vertical de la MIR

a) Elementos de los indicadores

La totalidad de los indicadores de la MIR cumplen formalmente con presentar los elementos que requieren, para su diseño, sus fichas técnicas, de acuerdo con los documentos analizados. Sin embargo, es importante analizarlos detalladamente de acuerdo con los elementos previstos en la "Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico", a fin de acreditar que sus elementos de diseño se desarrollen de manera favorable. Así se realiza a continuación, agrupando los indicadores por niveles de objetivos, de manera descendente:

Indicadores del nivel de objetivos Fin

El objetivo a este nivel superior de la MIR consiste en: "Contribuir a fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo mediante la entrega de apoyos y servicios." Como se observa, el resumen narrativo cuenta con los elementos sintácticos requeridos por la MML, vinculando un objetivo de la planeación estratégica con la descripción del mecanismo de intervención del Programa. Ahora bien, se observa como *área de oportunidad* que el mecanismo de intervención mencionado como "mediante la entrega de apoyos y servicios" puede especificarse de mejor manera, por ejemplo "mediante la entrega de apoyos que mejoren sus condiciones de vida". Ello, para robustecer este nivel de objetivos. Tal propuesta se desarrolla como parte del *rediseño* sugerido al final de este documento.

El indicador empleado para dar seguimiento a este objetivo es:

Indicador de Fin F1. Variación porcentual de las personas atendidas

Al analizar el indicador **F1**, se advierte que éste proporciona información acerca de la cobertura, refiriendo la variación en la población beneficiaria del Programa como medida de su contribución, con un diseño **estratégico** y **relevante** al objetivo. Desde la perspectiva de la ITE, éste es un indicador apropiado de incluir en la Matriz, sin embargo, sería mejor encontrarlo como medida directa del objetivo central del Programa, es decir, a nivel Propósito. En la propuesta de *rediseño*, por tanto, se aporta una propuesta para la adopción de un nuevo indicador de Fin más alineado al objetivo de la planeación estratégica que se menciona en el resumen narrativo.

El indicador hace uso de información interna de la gestión del Programa para generar sus resultados a bajo costo y con la posibilidad de contrastar sus resultados mediante los medios de verificación. Por tanto, se aprecia como **económico** y **monitoreable**.

A pesar de la observación, se hace necesario examinar el indicador actual en cuanto a sus elementos, atendiendo a la *Guía*:

- A) **Dimensión.** El indicador valora la eficacia en el logro del objetivo, de acuerdo con lo recomendable para este nivel de objetivos.
- B) **Nombre de los indicadores.** El nombre del indicador es inequívoco y permite distinguirlo con **claridad** entre la Matriz.
- C) **Descripción de los indicadores.** En general, a lo largo de la MIR, se encuentran descripciones que permiten conocer (en términos gruesos) la significancia del

resultado de cada indicador. Desde la perspectiva de la ITE, empero, sería deseable contar con descripciones que expresen con mayor claridad la relación de las variables en el método de cálculo y, asimismo, orienten sobre el vínculo que existe entre el objetivo y el indicador empleado. Tales propuestas se encuentran desglosadas en la propuesta para el *rediseño* de la MIR, al final de este documento.

- D) *Método de cálculo/unidad de medida*. El método de cálculos determina la relación entre variables que existe en los indicadores, de acuerdo con métodos conocidos (variación porcentual). Asigna, en consecuencia, unidades de medida acordes.
- E) *Frecuencia de medición*. La frecuencia de medición de este indicador es Anual, lo cual es **adecuado** para este nivel de objetivos.

En suma, el indicador de Fin presenta en general las características de diseño que se esperan en términos de la MML, lo cual favorece la lógica vertical del Pp.

Indicadores del nivel de objetivos Propósito

El Propósito del Pp en su resumen narrativo se expresa como "Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el estado de Chihuahua presentan una mejora en el fortalecimiento del tejido social." Se observa que éste también refleja la población objetivo del Pp, así como el cambio esperado en su situación problemática. Este objetivo emplea el siguiente indicador, para su medición:

Indicador de Propósito P1. Porcentaje de personas que perciben una mejora en el fortalecimiento del tejido social.

El indicador a nivel Propósito resulta **estratégico** pues refleja el cambio en la situación problemática que enfrentan las personas en cuanto a su percepción, por lo que es **relevante** al objetivo. Para su cálculo, emplea nuevamente información de la gestión del Programa, particularmente, de la encuesta sobre la calidad de los servicios que se realiza. Por tanto, su cálculo no implica costos adicionales para la SDHBC y pueden éste puede corroborarse de manera independiente empleando sus medios de verificación. Por tal motivo, se aprecia como un indicador **económico y monitoreable**.

En cuanto a sus elementos constitutivos, se observa que:

- A) *Dimensión*. El indicador de Propósito es uno que refleja la **calidad** de la prestación del servicio, aunque está clasificado erróneamente como de "eficiencia". Esto es apreciable a este nivel de objetivos, pues se visualiza no sólo el logro por sí mismo del objetivo, sino sus cualidades o características distintivas.

- B) **Nombre de los indicadores.** El nombre del indicador es **claro** y permite distinguirlo con facilidad entre el resto de los elementos de la Matriz.
- C) **Descripción de los indicadores.** Como se mencionó respecto del indicador de Fin, la descripción refiere de manera general qué tipo de resultado genera, pero no establece con claridad la relación entre sus variables y el vínculo de relevancia entre el indicador y el objetivo, lo cual es importante. En la propuesta de *rediseño*, la ITE proporciona una fórmula que complementa la descripción, en este caso.
- D) **Método de cálculo/unidad de medida.** El método de cálculo es uno conocido (porcentaje) y transforma adecuadamente las unidades de medida de las variables (personas) a un valor numérico relativo, conforme se espera.
- E) **Frecuencia de medición.** El indicador de Propósito tiene una frecuencia de medición anual, conforme a lo que se espera en este nivel de objetivos; por tanto, se le valora como **adecuado**.

El nivel Propósito, en este sentido tiene una adecuada formulación en términos sintácticos de la MML, así como un indicador que cumple con los elementos mínimos de diseño que aseguran su contribución a la lógica vertical de la Matriz.

Indicadores del nivel de objetivos Componentes

En este nivel de objetivos se encuentran detallados los bienes y servicios que presta el Programa presupuestario, relacionando cada uno de los siete objetivos con un indicador de **gestión**, que permite su seguimiento a lo largo del ejercicio fiscal (registrando su logro respecto de lo planeado) de manera **relevante**, conforme al siguiente esquema:

Componente C01. Servicios para el fortalecimiento del tejido social otorgados
Indicador de Componente C01.1 Porcentaje de servicios otorgados

Componente C02. Servicios de Atención Psicosocial otorgados
Indicador de Componente C02.1 Porcentaje de servicios

Componente C03. Apoyos en especie para personas en situación de vulnerabilidad otorgados
Indicador de Componente C03.1 Porcentaje de apoyos en especie

Componente C04. Raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad otorgadas
Indicador de Componente C04.1 Porcentaje de raciones otorgadas

Componente C05. Certificaciones de educación básica a través de instituciones públicas y privadas a personas con rezago educativo otorgadas
Indicador de Componente C05.1 Porcentaje de certificaciones otorgadas

Componente C06. Apoyos económicos para personas en situación de vulnerabilidad otorgados

Indicador de Componente C06.1 Porcentaje de apoyos económicos

Componente C07. Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de personas en situación de vulnerabilidad otorgados

Indicador de Componente C07.1 Porcentaje de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil que atienden a personas en situación de vulnerabilidad otorgados

Se visualiza que los Componentes cumplen con la estructura sintáctica requerida para este nivel de objetivos en la MML. Todos los indicadores de este nivel nuevamente emplean fuentes oficiales correspondientes con registros administrativos de la SDHBC como fuentes de información y medios de verificación, por lo que desde el punto de vista de la ITE resultan **económicos y monitoreables**, al mismo tiempo.

Al examinar sus elementos constitutivos, se observa que:

- A) **Dimensión.** La totalidad de los indicadores de Componente refieren la eficacia en el logro de la provisión de los productos y servicios del Programa, aunque los indicadores **C06.1** y **C07.1** están clasificados erróneamente como de "eficiencia". La propuesta de *rediseño* propone su adecuada clasificación.
- B) **Nombre de los indicadores.** Los indicadores **C01.1**, **C04.1**, **C05.1** y **C07.1** poseen nombres que los distinguen inequívocamente al interior de la Matriz. El resto de los indicadores son confusos pues no especifican qué clase de "servicios" (**C02.1**), "apoyos en especie" (**C03.1**) y "apoyos económicos" (**C06.1**) son los que resaltan en el porcentaje obtenido (es decir, los "otorgados"). En la propuesta de *rediseño*, se propone complementar tales nombres, para mayor **claridad** de los indicadores.
- C) **Descripción de los indicadores.** Nuevamente, las descripciones de los indicadores a este nivel de objetivos refieren de manera general qué clase de resultado se obtiene de su cálculo. Sin embargo, para la ITE, sería recomendable explicitar las relaciones entre variables y establecer el vínculo de relevancia que tiene el indicador con sus objetivos, en este campo. La propuesta correspondiente se formula en este mismo **Anexo**.
- D) **Método de cálculo/unidad de medida.** Los métodos de cálculo de los indicadores (expresados como "fórmulas") determinan la relación entre variables que existe en los indicadores, de acuerdo con métodos conocidos (porcentaje). Asignan, en consecuencia, unidades de medida acordes, transformando exitosamente las unidades de medida de las variables en valores numéricos que expresan la relación entr ambas.
- E) **Frecuencia de medición.** Los indicadores de nivel Componente se miden de manera Mensual (a excepción del **C05** que se mide Trimestralmente). En ambos casos, tal frecuencia de medición permite obtener información

oportuna para el seguimiento de la operación del Pp durante el ejercicio fiscal, conforme a lo esperado en este nivel de objetivos. El conjunto de los siete indicadores resulta así, **adecuado** para dar seguimiento a los bienes y servicios que genera el Pp.

Conforme a lo analizado, los indicadores del nivel de objetivos Componente presentan la mayoría de los elementos esperados en su construcción, conforme a las prácticas más favorables. Esto es relevante porque podrán dotar de evidencia sobre el grado de logro de estos objetivos, dando constancia del grado de avance en la producción de los bienes y servicios encomendados al Pp y contribuirán, en esa medida, a la lógica vertical de la MIR.

Indicadores del nivel de objetivos Actividad

La estructura de objetivos e indicadores en este nivel de objetivos es la más numerosa de la MIR, puesto que se desglosan en lo general las secuencias operativas para la producción de los siete tipos de bienes y servicios de los Componentes, a razón de entre una y seis Actividades, en cada caso, conforme al siguiente esquema:

Actividad C0101. Integración de registros para la realización de actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales

Indicador de Actividad C0101.1 Porcentaje de registros integrados

Actividad C0102. Integración de expedientes para llevar a cabo los servicios comunitarios

Indicador de Actividad C0102.1 Porcentaje de expedientes integrados

Actividad C0103. Difusión de los servicios que otorga el programa para el fortalecimiento del tejido social

Indicador de Actividad C0103.1 Porcentaje de difusiones realizadas

Actividad C0104. Preparación de contenido para las actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales de comunicación humana

Indicador de Actividad C0104.1 Porcentaje de contenidos preparados

Actividad C0105. Conformación de comités comunitarios

Indicador de Actividad C0105.1 Porcentaje de comités conformados

Actividad C0106. Recepción de solicitudes de capacitación para el fortalecimiento del tejido social dirigidas a instituciones públicas y privadas

Indicador de Actividad C0106.1 Porcentaje de solicitudes aprobadas

Actividad C0201. Programación de sesiones para el acompañamiento psicosocial individual

Indicador de Actividad C0201.1 Porcentaje de sesiones realizadas

Actividad C0202. Integración de registros para brindar atención psicosocial en materia de prevención y atención a la salud mental.

Indicador de Actividad C0202.1 Porcentaje de registros integrados

Actividad C0301. Integración de expedientes para la entrega de apoyos en especie

Indicador de Actividad C0301.1 Porcentaje de expedientes integrados

Actividad C0302. Aprobación de solicitudes

Indicador de Actividad C0302.1 Porcentaje de solicitudes aprobadas

Actividad C0303. Realización de convenios para la entrega de apoyos en especie a través de los municipios y/o Organizaciones de la Sociedad Civil

Indicador de Actividad C0303.1 Porcentaje de convenios realizados

Actividad C0401. Realización de estudio socioeconómico para la entrega de raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad

Indicador de Actividad C0401.1 Porcentaje de estudios socioeconómicos

Actividad C0402. Supervisión para propiciar el platillo del buen comer

Indicador de Actividad C0402.1 Porcentaje de supervisiones

Actividad C0403. Capacitación en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del buen comer

Indicador de Actividad C0403.1 Porcentaje de capacitaciones realizadas

Actividad C0501. Registro para el acompañamiento escolar

Indicador de Actividad C0501.1 Porcentaje de registros realizados

Actividad C0502. Gestión ante instituciones públicas y privadas para la conclusión de estudios

Indicador de Actividad C0502.1 Porcentaje de gestiones realizadas

Actividad C0503. Firma de convenios

Indicador de Actividad C0503.1 Porcentaje de convenios firmados

Actividad C0601. Realización de estudio socioeconómico para la entrega de apoyos económicos

Indicador de Actividad C0601.1 Porcentaje de estudios socioeconómicos realizados

Actividad C0602. Integración de expedientes para la entrega de apoyos a descendientes de veteranos de la revolución mexicana

Indicador de Actividad C0602.1 Porcentaje de expedientes integrados

Actividad C0603. Realización de convenios con municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil **Indicador de Actividad C0603.1** Realización de convenios con municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil

Actividad C0604. Recepción de solicitudes para canalizaciones a través de centros, comités y ventanillas únicas

Indicador de Actividad C0604.1 Porcentaje de solicitudes de canalización

Actividad C0605. Realización de gestiones a través de centros, comités y ventanillas únicas

Indicador de Actividad C0605.1 Porcentaje de gestiones atendidas

Actividad C0606. Realización de entrega de becas a colaboradores

Indicador de Actividad C0606.1 Porcentaje de becas entregadas

Actividad C0701. Realización de Convenios con las Organizaciones de la Sociedad Civil

Indicador de Actividad C0701.1 Porcentaje de proyectos aprobados

Actividad C0702. Aprobación de Proyectos para la entrega de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil

Indicador de Actividad C0702.1 Porcentaje de proyectos aprobados

Los resúmenes narrativos en este nivel de objetivos están contruidos adecuadamente, siguiendo la sintaxis establecida en la MML. Por su parte, el diseño de los indicadores a este nivel de objetivos permite dar seguimiento al grado de logro de las acciones clave respecto de lo programado (es decir, son indicadores de **gestión**) en todos los casos, por lo que resultan **relevantes** respecto de los objetivos. Todos emplean para su cálculo fuentes de información y medios de verificación de fuente interna, que resultan de la propia operación del Programa, por lo que la SDHBC no incurre en costos adicionales para su obtención (son **económicos**) y se facilita la reproducción independiente de su cálculo (resultan **monitoreables**). A continuación, se examinan los elementos constitutivos observados en estos diez indicadores del nivel de objetivos:

- A) **Dimensión.** La totalidad de los indicadores empleados dan seguimiento a la eficacia en el logro de los objetivos, conforme se espera en este nivel.
- B) **Nombre de los indicadores.** En general, los nombres de los indicadores resultan claros e inequívocos, lo cual es especialmente útil dada la gran cantidad de indicadores en este nivel de objetivos. Existen, empero, excepciones con un *área de oportunidad* semejante a la observada en cuanto a los Componentes, en cuanto a la necesidad de especificar qué es lo que se mide en cada caso (indicadores **C0401.1**, **C0402.1** y **C0604.1**). En los tres casos se procuran propuestas para mejorar la **claridad** de estos indicadores.
- C) **Descripción de los indicadores.** Existe un *área de oportunidad* (compartida con otros indicadores en otros niveles de objetivos) generalizada en la posibilidad de mejorar la descripción de los indicadores en relación con establecer con claridad la relación de las variables y su vínculo con el objetivo específico. De hecho, en este nivel existen dos excepciones a esta observación (indicadores **C0202.1** y **C0301.2**) en cuanto a que la descripción sí permite conocer cuál es la relación de los indicadores con su objetivo mediante el uso de la frase "mide el avance", que es característica de los indicadores de gestión como los que se analizan.
- D) **Método de cálculo/unidad de medida.** Los métodos de cálculo de los indicadores (expresados como "fórmulas") determinan la relación entre variables que existe en los indicadores, de acuerdo con métodos conocidos (porcentajes). En todos los casos se asignan las unidades de medida correspondientes, integrando las unidades de medida de las variables en una proporción que refiere el grado de avance, expresándolo en porcentajes.
- E) **Frecuencia de medición.** En correspondencia con los Componentes, la gran

mayoría de los indicadores tienen frecuencia de medición Mensual, aunque las Actividades del **C05** se miden Trimestralmente, como en el nivel superior. Ambas soluciones son apropiadas para este nivel de objetivos, haciendo que todos los indicadores resulten **adecuados** para la finalidad para la cual se asignan. Esto, a excepción del indicador **C0303.1**, el cual presenta frecuencia de medición Anual, lo cual es inapropiado para este nivel de objetivos. La propuesta de *rediseño* considera ajustar tal frecuencia de medición a Trimestral, como mínimo.

En general, la construcción de los resúmenes narrativos de la MIR y sus indicadores, presentan una buena base para su lógica vertical, en todos los niveles.

b) Relaciones entre niveles de objetivos

Examinados los elementos de la MIR (objetivos e indicadores) por separado, conviene ahora revisar si, vistos de manera simultánea por niveles de objetivos, éstos configuran mecanismos que expliquen el funcionamiento del Pp mediante operaciones verticales entre niveles (de abajo arriba y viceversa). Para ello se realiza el análisis partiendo de las Actividades, buscando si en su conjunto (con los supuestos) generan el Componente.

El siguiente esquema ilustra tales secuencias operativas para cada uno de los Componentes:

Componente C01. Servicios para el fortalecimiento del tejido social otorgados

Actividad C0101. Integración de registros para la realización de actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales →

Actividad C0102. Integración de expedientes para llevar a cabo los servicios comunitarios →

Actividad C0103. Difusión de los servicios que otorga el programa para el fortalecimiento del tejido social →

Actividad C0104. Preparación de contenido para las actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales de comunicación humana →

Actividad C0105. Conformación de comités comunitarios →

Actividad C0106. Recepción de solicitudes de capacitación para el fortalecimiento del tejido social dirigidas a instituciones públicas y privadas

Componente C02. Servicios de Atención Psicosocial otorgados

Actividad C0201. Programación de sesiones para el acompañamiento psicosocial individual →

Actividad C0202. Integración de registros para brindar atención psicosocial en materia de prevención y atención a la salud mental.

Componente C03. Apoyos en especie para personas en situación de vulnerabilidad otorgados

Actividad C0301. Integración de expedientes para la entrega de apoyos en especie →

Actividad C0302. Aprobación de solicitudes →

Actividad C0303. Realización de convenios para la entrega de apoyos en especie a través de los municipios y/o Organizaciones de la Sociedad Civil

Componente C04. Raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad otorgadas

Actividad C0401. Realización de estudio socioeconómico para la entrega de raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad →

Actividad C0402. Supervisión para propiciar el platillo del buen comer →

Actividad C0403. Capacitación en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del buen comer

Componente C05. Certificaciones de educación básica a través de instituciones públicas y privadas a personas con rezago educativo otorgadas →

Actividad C0501. Registro para el acompañamiento escolar →

Actividad C0502. Gestión ante instituciones públicas y privadas para la conclusión de estudios →

Actividad C0503. Firma de convenios

Componente C06. Apoyos económicos para personas en situación de vulnerabilidad otorgados

Actividad C0601. Realización de estudio socioeconómico para la entrega de apoyos económicos

Actividad C0602. Integración de expedientes para la entrega de apoyos a descendientes de veteranos de la revolución mexicana

Actividad C0603. Realización de convenios con municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil

Actividad C0604. Recepción de solicitudes para canalizaciones a través de centros, comités y ventanillas únicas

Actividad C0605. Realización de gestiones a través de centros, comités y ventanillas únicas

Actividad C0606. Realización de entrega de becas a colaboradores

Componente C07. Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de personas en situación de vulnerabilidad otorgados

Actividad C0701. Realización de Convenios con las Organizaciones de la Sociedad Civil

Actividad C0702. Aprobación de Proyectos para la entrega de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil

En la mayoría de los casos, se observa que las Actividades forman secuencias de acciones clave ordenadas de manera cronológica y ascendente, en términos de la MML, que razonablemente producirían los Componentes a las que están

relacionados. La excepción está en el Componente **C06**, donde es notoria la Actividad **C0602** "Integración de expedientes para la entrega de apoyos a descendientes de veteranos de la revolución mexicana" que parece inconexa con el resto de las Actividades para la producción del nivel de objetivos superior. Ahora bien, al dialogar con las personas encargadas de la operación del Programa en la SDHBC y al examinar sus Reglas de Operación, se observó que la atención a descendientes de los veteranos de la Revolución Mexicana es una modalidad de apoyos económicos (correspondiente con el **C06**) que, mediante esta Actividad, permite el cumplimiento del Estado de Chihuahua respecto de una ley específica en la materia. En este sentido, sólo se propone para *rediseño* el de la MIR, ajustar el resumen narrativo de esta Actividad para que se integre de mejor manera al Componente. En este sentido, se observa una orientación generalizada a la lógica vertical en este nivel "cimiento" de la Matriz, la cual debe de terminar de especificarse examinando sus supuestos.

Los supuestos deben ser condiciones externas, fuera del control de los operadores del Programa, que condicionen la consecución de los objetivos descritos en cada uno de los resúmenes narrativos. En este sentido, en la Actividad **C0104**, la preparación de contenidos para actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales de comunicación humana no está condicionada por la solicitud de los usuarios para recibir el servicio (sino, quizás, a la disponibilidad de insumos y herramientas para desarrollar los contenidos que se preparan, entre otras situaciones). Por su parte las acciones de supervisión y capacitación que incluye el Componente **C04** no dependen directamente de la calidad de la infraestructura e insumos de los Centros Comunitarios, sino que están más vinculadas a las condiciones que faciliten dichas acciones de fortalecimiento por parte de las áreas coordinadoras de la SDHBC. En cuanto al Componente **C06**, la Actividad **C0601** (encaminada a la identificación de personas en situación de vulnerabilidad) impone como condición que los solicitantes del servicio sean, de hecho, personas "identificadas con un grado de vulnerabilidad", lo cual es impropio. Del mismo modo, la Actividad **C0606** menciona como requisito para la entrega de beca "que existan colaboradores" lo cual es una precondition endógena a la Actividad, no un supuesto. En este sentido, se observa que, aunque las cadenas causales de los Componentes son en su mayoría claras (a excepción del **C06**), sólo es posible validar que los Componentes resultan como consecuencia de las Actividades y sus supuestos en los **C02**, **C03**, **C05** y **C07**. Es decir, no es clara en todos los casos la relación de producción entre las Actividades, sus supuestos y los Componentes, como se espera en el contexto de la MML, lo cual perjudica la lógica vertical de la Matriz en su conjunto. Para todos los casos en los que se advierten *áreas de oportunidad* en la definición de los supuestos, este documento incluye propuestas de mejora.

Enseguida, se examina el par Componente-Propósito. En este caso, la mayoría de los supuestos del nivel inferior presentan una adecuada definición técnica. En el Componente **C07**, empero, se identifica el supuesto "Existe la formalización del Convenio entre la Secretaría y la Organización" que, como se observa no es una condición externa, pues depende de la SDHBC la formalización de dichos instrumentos jurídicos. No obstante, el resto de los supuestos descritos para este último Componente sí son apropiados y, una vez hecha la propuesta para reformular este supuesto, es posible afirmar que el Propósito de "Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el estado de Chihuahua presentan una mejora en el fortalecimiento del tejido social" resulta como consecuencia de la realización de los objetivos del nivel inferior y sus supuestos, como se espera en términos de lógica vertical.

Por último, la relación entre Propósito y Fin prevé que al lograrse que al recibir las personas dentro de la población objetivo los bienes y servicios que proporciona el Programa, se contribuya "fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo mediante la entrega de apoyos y servicios". Desde la perspectiva de la ITE, esta relación es la más débil de la lógica vertical pues, aunque los Componentes dependen en muchos casos para su generación de las alianzas entre la sociedad civil organizada y el Gobierno del Estado, en algunos casos los apoyos se gestionan directamente por los requirentes en los puntos de contacto de la SDHBC. Es decir, no todos los servicios son mediados de manera que se concluya que en su conjunto favorecen el fortalecimiento de "los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil". La ITE concluye que sería importante analizar la vinculación del Pp a otro objetivo específico en el Plan Estatal de Desarrollo para determinar un objetivo estratégico más cercano que, asimismo, provea de un indicador en este nivel que refleje de manera más exacta la contribución efectiva del Pp a la planeación superior. Tal propuesta forma parte del *rediseño* que se incluye como parte de este documento.

En suma, existen algunas *áreas de oportunidad* clave en la consolidación de la lógica vertical de la MIR examinada: **a)** la adecuada vinculación entre los niveles adyacentes Fin y Propósito y **b)** la correcta definición de los supuestos en los niveles de gestión (Componentes y Actividades) para asegurar la lógica causal ascendente a lo largo de la Matriz. Al atender a dichas áreas de oportunidad, la ITE estima que es viable producir como resultado una MIR más confiable para dar seguimiento al mecanismo de intervención del Pp.

c) Preguntas de control propuestas por los Términos de Referencia

- a. ¿Las Actividades son suficientes para lograr los Componentes? **Sí**, es claro que los Componentes resultan lógicamente de los procesos secuenciales que describen las Actividades, en todos los casos.
- b. ¿Todas las Actividades son necesarias para lograr el Componente? **Sí**, todas las Actividades son necesarias en la generación de los Componentes, incluso la Actividad **C0602** que parece no corresponder a la cadena causal (pero que sí lo hace a la luz de las Reglas de Operación del Programa).
- c. ¿Los Componentes son suficientes para realizar el Propósito? **Sí**, el conjunto de los bienes y servicios que genera el Programa presupuestario se consideran suficientes para producir como consecuencia su objetivo central, en cuanto a la recomposición del tejido social como consecuencia de la mejora de las condiciones de vida de las personas en situaciones de vulnerabilidad social.
- d. ¿Todos los Componentes son necesarios para lograr el Propósito? **Sí**, todos los Componentes coadyuvan en su proporción al logro del objetivo central expresado por el Propósito, sin que se noten elementos superfluos.
- e. ¿El logro del Propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin? **No**, existe contribución, pero no en grado significativo en la medida en que los Componentes que dan lugar al Propósito no comparten en su diseño la característica de ser bienes y servicios que se generen de manera mediada entre el Gobierno del Estado y la sociedad civil organizada.
- f. ¿El Fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior? **No**, el objetivo que se plantea el Programa en el nivel superior, a su vez, sólo incide parcialmente en el objetivo estratégico seleccionado y no de manera decisiva respecto de todos los bienes y servicios que componen la estrategia de intervención.

Análisis de la lógica horizontal de la MIR

a) Características de los medios de verificación

De acuerdo con la "Guía para la integración de Programas presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico" los medios de verificación "corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente" para la construcción de los indicadores.

A ello, se establecen cuatro elementos básicos de diseño: **a)** que se cuente con un nombre específico del documento, acorde con las variables del indicador; **b)** que se identifique el área que genera o publica la información; **c)** que sea clara la periodicidad con que se genera el documento (acorde con la frecuencia de medición del indicador) y **d)** que se identifique la ubicación electrónica de la fuente de información, en caso de que se trate de un medio de verificación que se difunda públicamente. Al cumplir con tales elementos, se espera que se cuente con fuentes de información plenamente identificables que cumplan con la finalidad de conceder al público en general acceso a los datos que dan lugar a los indicadores de la MIR, de ahí su relevancia.

En torno a las características señaladas, se observa que se cumple con identificar inequívocamente los documentos del indicador, así como las áreas administrativas responsables de generar o publicar la información y la especificación de la periodicidad, en cada caso (la cual coincide con la frecuencia de medición asignada al indicador). Solo en el caso del indicador **F1** se propone la ubicación electrónica del medio de verificación; sin embargo, ésta es imprecisa, pues se dirige al portal general de seguimiento al Presupuesto basado en Resultados de la SDHBC, sin que se pueda ubicar con facilidad el documento que constituye en sí mismo el medio de verificación del indicador. Sin embargo, considerando que la fuente de información en todos los casos corresponde con datos de la gestión interna de la SDHBC, no se requeriría (desde la perspectiva de la ITE) contar con enlaces electrónicos particulares en este caso. Es decir, los medios de verificación aportan a una correcta lógica horizontal en los 34 elementos e indicadores que componen la Matriz.

b) Características de las metas

Las metas, conforme a la Guía de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua hacen posible "establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel del desempeño esperado de la organización y permiten enfocarla hacia la mejora". A este respecto, se trabajó en taller con las personas servidoras públicas responsables de la operación del Pp para conocer la manera en que se desarrolla el método de planeación de las metas en la SDHBC. Se

observó que el Programa tiene una consolidación en su operación que permite anticipar la capacidad de atención de acuerdo con la disponibilidad financiera, la capacidad instalada, una estrategia de cobertura y, en general, la información sobre la tendencia en la solicitud de los servicios del Programa. Esto produce, desde la perspectiva de la ITE, metas orientadas a resultados, pero, sobre todo, factibles.

Ahora bien, es necesario que la SDHBC analice nuevamente las tendencias de comportamiento de los indicadores para, en su caso, reconsiderar las trayectorias de ciertos indicadores *en general* a lo largo de la MIR, pues se observa que no en todos los casos éstas presentan congruencia. En este sentido, el proceso de planeación de metas favorece la lógica horizontal de la MIR, pero tiene un *área de oportunidad* relevante a ser atendida, para consolidarse favorablemente.

d) Análisis de los conjuntos (indicadores–metas–medios de verificación) y preguntas de control propuestas por los Términos de Referencia

Al analizar, por nivel de objetivos, la solidez de los conjuntos de indicadores–metas–medios de verificación, la ITE detecta que en los niveles superiores y estratégicos de la MIR (Fin y Propósito) existen conjuntos favorables, en tanto a las características de diseño que éstos deben comportar. Esto resulta contrastante con el hecho de que las relaciones lógicas verticales son, precisamente, más débiles entre los niveles estratégicos de la Matriz. En los niveles de gestión, por su parte, la solidez de los conjuntos abona al diseño apropiado de los indicadores y, en general, a la lógica vertical apreciada en los niveles Actividades–Componentes y Componentes–Propósito. Ahora bien, debe mencionarse que el *área de oportunidad* referente a la congruencia de las metas con la trayectoria de los indicadores es transversal a la MIR, por lo que es prioritario emprender las medidas para corregirla, de manera inmediata en beneficio de esta dimensión de la lógica operativa del Programa reflejada en el instrumento de planeación.

A continuación, se examinan las preguntas de control establecidas en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos:

- a. ¿Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo? **Sí**, pero algunos presentan áreas de oportunidad en su definición, lo cual obstaculiza que la lógica vertical de la MIR funcione apropiadamente entre sus niveles adyacentes (sobre todo en las Actividades y los Componentes).
- b. ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores? **Sí**, los medios de verificación identificados resultan suficientes y necesarios para la obtención de los datos requeridos para el cálculo de los indicadores,

pues cuentan con las características mínimas de diseño que les permiten ser empleados para reproducir de manera independiente el cálculo de los indicadores.

- c. ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas? **Sí**, en su generalidad la Matriz presenta indicadores que dan seguimiento puntual a la multiplicidad de acciones clave, bienes y servicios que se generan con el Pp (a nivel de gestión), así como al avance en el logro del objetivo central y la contribución del Pp a la planeación estratégica.

Propuesta de rediseño de la MIR

La propuesta de rediseño de la MIR abarca los siguientes rubros que se desarrollan en el formato adjunto, conforme lo solicitan los Términos de Referencia para la Evaluación:

Fortalecimiento de la lógica vertical del Programa

- Optimizar el resumen narrativo del nivel **Fin**, para reflejar con exactitud el mecanismo de intervención del Programa y realinearlo estratégicamente a un mejor objetivo de planeación superior.
- Ajustar el resumen narrativo de la Actividad **C0602** para compatibilizarla con su Componente de manera clara.

Reajuste de indicadores

- Asignar un nuevo indicador al nivel **Fin**, resultado de la realineación estratégica del Programa.
- Mejorar, **en general**, la descripción de los indicadores para que reflejen la relación entre variables y entre el indicador y su objetivo, en términos de relevancia.
- Renombrar los indicadores **C01.1**, **C04.1**, **C05.1**, **C07.1**, **C0401.1**, **C0402.1** y **C0604.1**, para que reflejen con claridad qué es lo que miden.
- Reclasificar los indicadores **C06.1** y **C07.1** en su dimensión (eficacia) apropiada.
- Intensificar la frecuencia de medición del indicador **C0303.1**
- Analizar el comportamiento de todos los indicadores de la MIR para, en su caso, redefinir líneas base y trayectorias de los indicadores.

Recomendaciones sobre los supuestos

- Establecer supuestos apropiados técnicamente para las Actividades **C0104**, **C0401**, **C0402**, **C0403**, **C0601**, **C0606**.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
Nivel de objetivos Fin: <i>Objetivo superior a cuyo logro el Programa contribuye de manera significativa</i>											
Contribuir al desarrollo integral de las personas en condiciones de vulnerabilidad mediante la entrega de apoyos y servicios para el mejoramiento de sus condiciones de vida, directamente y mediante alianzas que fortalezcan la participación de la sociedad civil organizada en la gestión pública.	F1. Variación de la población con carencia por acceso a la alimentación <i>(Primera propuesta de la ITE)</i>	Mide la variación, de un período al siguiente de las personas que reportan carencia por acceso a la alimentación en el estado de Chihuahua como medida estratégica de la contribución específica del Programa al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en situaciones de vulnerabilidad, para favorecer su desarrollo integral.	$((PECH/PECH_1)-1) * 100$	PECH= Personas en el Estado de Chihuahua con carencia por acceso a la alimentación en el período actual PECH_1= Personas en el Estado de Chihuahua con carencia por acceso a la alimentación en el período anterior	Estratégico	Eficacia	Anual	Personas	<i>Agregar fuentes de información</i>	<i>Agregar medios de verificación</i>	Las condiciones socioeconómicas del Estado de Chihuahua favorecen que los esfuerzos públicos para la reducción de las condiciones de vulnerabilidad contribuyan a disminuir el volumen de personas que presentan una situación de carencia.
Nivel de objetivos Propósito: <i>La situación deseada que prevé lograr el Programa (su objetivo central)</i>											
Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en el estado de Chihuahua presentan una mejora en el fortalecimiento del tejido social.	P1. (antes F1) Variación porcentual de las personas atendidas	Mide el incremento de la cobertura del programa a través de las personas atendidas de un año a otro.	$((PAT1/PAT_1)-1) * 100$	PAT1= Personas atendidas en el período actual PAT_1= Personas atendidas en el período anterior	Estratégico	Eficacia	Anual	Personas	Reporte de Matriz de Indicadores para Resultados y su Programa Operativo Anual	Registro público de Matriz de Indicadores para Resultados y su Programa Operativo Anual Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común Periodicidad anual	Las personas en situación de vulnerabilidad solicitan los apoyos y servicios brindados por el programa. Las condiciones sanitarias y sociales son la adecuada para la entrega de los

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
	P1. Porcentaje de personas que perciben una mejora en el fortalecimiento del tejido social.	Muestra la proporción de personas que perciben una mejora en el fortalecimiento del tejido social después de haber sido beneficiadas por el programa, respecto de las personas que participan en la encuesta de calidad, reflejando la percepción de la calidad en la prestación de los servicios ofertados como medida indirecta del logro del objetivo central.	(PEMFTS/ PE) *100	PEMFTS= Personas encuestadas que perciben una mejora en el fortalecimiento del tejido social. PE= Personas encuestadas	Estratégico	Calidad	Anual	Personas	Encuestas Centros Comunitarios, Participación Social y Atención Ciudadana	Encuestas Centros Comunitarios, Participación Social y Atención Ciudadana, ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Anual	apoyos y servicios.
Nivel de objetivos Componentes: <i>Productos o servicios que produce y entrega el Programa para lograr su Propósito</i>											
C01 Servicios para el fortalecimiento del tejido social otorgados	C01.1 Porcentaje de servicios otorgados	Muestra los servicios para el fortalecimiento del tejido social otorgados a las personas en situación de vulnerabilidad, en relación con los programados, como medida del	(SOT/ SPR) *100	SOT= Servicios otorgados SPR= Servicios programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Servicios	Servicios fortalecimiento del tejido social Centros Comunitarios y Participación Social	Servicios fortalecimiento del tejido social Centros Comunitarios y Participación Social ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y	La población solicita servicios para la reconstrucción y fortalecimiento del tejido social y las condiciones sanitarias y sociales son las adecuadas para otorgarlos.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		grado de logro en la provisión del servicio.								Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	
C02 Servicios de Atención Psicosocial otorgados	C02.1 Porcentaje de servicios otorgados	Muestra los servicios de atención psicosocial otorgados a las personas en situación de vulnerabilidad para el fortalecimiento del tejido social, en relación con los programados, como medida del grado de logro en la provisión del servicio.	(SASO/ SASP) *100	SASO= Servicios de atención social otorgados SAPS= Servicios de atención social programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Servicios	Atención Psicosocial participación ciudadana	Atención Psicosocial participación ciudadana ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas acuden a solicitar servicios de atención psicosocial y las condiciones sanitarias y sociales periten que se brinde el servicio.
C03. Apoyos en especie para personas en situación de vulnerabilidad otorgados	C03.1 Porcentaje de apoyos en especie	Muestra los apoyos en especie otorgados para contribuir a mejorar el fortalecimiento del tejido social, en relación con los programados, como medida del grado de logro en la provisión del servicio.	(AEO/ AEP) *100	AEO= Apoyos en especie otorgados AEP= Apoyos en especie programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Apoyos	Apoyos en especie Atención ciudadana y participación social	Apoyos en especie Atención ciudadana y participación social, ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas solicitan apoyos en especie y se tienen las óptimas condiciones en vías de comunicación, clima, sociales y sanitarias para otorgar el apoyo.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
C04 Raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad otorgadas	C04.1 Porcentaje de raciones otorgadas	Muestra las raciones alimenticias otorgadas a personas en situación de vulnerabilidad, para combatir la desnutrición en aquellas personas que no pueden acceder a una alimentación de calidad, en relación con los programados, como medida del grado de logro en la provisión del servicio.	(RAO/ RAP) *100	RAO= Raciones alimenticias otorgadas RAP= Raciones alimenticias programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Raciones	Raciones alimenticias Centros Comunitarios	Raciones alimenticias Centros Comunitarios, ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas en situación de vulnerabilidad solicitan los servicios de comedor comunitario dentro de los Centros Comunitarios, asimismo las condiciones sanitarias y sociales son las óptimas para otorgar el servicio.
C05 Certificaciones de educación básica a través de instituciones públicas y privadas a personas con rezago educativo otorgadas.	C05.1 Porcentaje de certificaciones otorgadas	Mide la proporción de certificaciones otorgadas a través de instituciones de educación para el desarrollo educativo, en relación con los programados, como medida del grado de logro en la provisión del servicio.	(CERO/ CERP) *100	CERO= Certificaciones otorgadas CERP= Certificaciones programadas	Gestión	Eficacia	Semestral	Certificaciones	Certificaciones centros comunitarios	Certificaciones centros comunitarios, ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Semestral	Las personas en rezago educativo concluyen el proceso con éxito para obtener su certificado.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
C06 Apoyos económicos para personas en situación de vulnerabilidad otorgados	C06.1 Porcentaje de apoyos económicos otorgados	Mide la proporción de apoyos económicos otorgados para contribuir a la disminución de los índices de vulnerabilidad, en relación con los programados, como medida del grado de logro en la provisión del servicio.	(AECO/AECP)*100	AECO= Apoyos económicos otorgados AECP= Apoyos económicos programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Apoyos económicos	Apoyos económicos Atención ciudadana	Apoyos económicos Atención ciudadana ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Semestral	Las personas en situación de vulnerabilidad acuden a solicitar apoyos económicos y se tienen las óptimas condiciones en vías de comunicación, clima y social para otorgar el apoyo.
C07 Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de personas en situación de vulnerabilidad otorgados	C07.1 Porcentaje de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil que atienden a personas en situación de vulnerabilidad otorgados	Mide la proporción de apoyos económicos otorgados a Organizaciones de la Sociedad Civil para contribuir a la disminución de los índices de vulnerabilidad, en relación con los programados, como medida del grado de logro en la provisión del servicio.	(AEOSCO/AEOSCP)*100	AEOSCO= Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil Otorgados AEOSCP= Apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil Programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Apoyos económicos	Convenios firmados con las Asociaciones de la Sociedad Civil	Convenios firmados con las Asociaciones de la Sociedad Civil ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las Organizaciones de la Sociedad Civil presentan en tiempo y forma los proyectos. Los Proyectos cumplen con la característica de estar dirigidos directamente a personas en situación de vulnerabilidad. Las Organizaciones de la Sociedad Civil firman los

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
											convenios correspondientes. Se tienen las óptimas condiciones en vías de comunicación, clima y sociales para otorgar el apoyo.
Nivel de objetivos Actividades: Las acciones principales que los operadores del Programa emprenden para generar los Componentes, movilizand											
C0101 Integración de registros para la realización de actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales	C0101.1 Porcentaje de registros integrados	Muestra los registros integrados de las y los solicitantes para la realización de actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(RI/RP) *100	RI= Registros integrados RP= Registros programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Registros	Actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales Centros Comunitarios	Actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales Centros Comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas tienen interés en participar en las actividades lúdicas, formativas, deportiva y culturales y con la documentación vigente en las reglas de operación vigentes para la integración de sus registros.
C0102 Integración de expedientes para llevar a cabo los servicios comunitarios	C0102.1 Porcentaje de expedientes integrados	Mide los expedientes integrados de las y los solicitantes que cumplen con los criterios de las reglas de operación para	(EI/EP) *100	EI= Expedientes integrados EP= Expedientes programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Expedientes	Servicios comunitarios	Servicios comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana	Las personas solicitan los servicios comunitarios con la documentación solicitada en las reglas de

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		adquirir los servicios para el fortalecimiento del tejido social, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.								Periodicidad Mensual	operación vigentes.
C0103 Difusión de los servicios que otorga el programa para el fortalecimiento del tejido social	C0103.1 Porcentaje de difusiones realizadas	Muestra el número de difusiones realizadas por el programa para dar a conocer los servicios que otorga el programa, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(DR/DP) *100	DR= Difusiones realizadas DP= Difusiones programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Difusión	Difusión de servicios	Difusión de servicios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las condiciones sanitarias y sociales son las adecuadas para llevar a cabo la difusión de los programas de fortalecimiento del tejido social.
C0104 Preparación de contenido para las actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales de comunicación humana	C0104.1 Porcentaje de contenidos preparados	Mide el avance en la preparación de contenidos para impartir las actividades lúdicas, formativas, deportivas y culturales de la comunicación humana, a fin de reportar el grado	(CPRE/CPRO) *100	CPRE= Contenidos preparados CPRO= Contenidos programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Contenidos	Contenidos Centros Comunitarios	Contenidos Centros Comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas a cargo de la preparación de contenido conocen las necesidades de la población destinataria de las acciones. Están disponibles los insumos e

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.									instalaciones requeridas para la preparación de contenidos.
C0105 Conformación de comités comunitarios	C0105.1 Porcentaje de comités conformados	Muestra los comités comunitarios conformados para la organización, representación y participación de la comunidad para promover la solución a las principales necesidades e intereses de la comunidad en áreas de beneficio social, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(COCON/ COPRO) *100	COCON= Comités conformados COPRO= Comités programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Comités	Comités Comunitarios Participación Social	Comités Comunitarios Participación Social ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas muestran interés en conformar un comité comunitario y las condiciones sanitarias y sociales permiten que se lleven a cabo.
C0106 Recepción de solicitudes de capacitación para el fortalecimiento del tejido social dirigidas a instituciones	C0106.1 Porcentaje de solicitudes aprobadas	Mide la proporción de solicitudes recibidas de instituciones públicas y privadas que requieren capacitaciones	(SA/SR) *100	SA= Solicitudes aprobadas SR= Solicitudes recibidas	Gestión	Eficacia	Mensual	Solicitudes	Solicitudes de capacitación Participación Social	Solicitudes de capacitación Participación Social ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana	Las instituciones públicas y privadas solicitan capacitaciones para el fortalecimiento del tejido social.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
públicas y privadas		para el fortalecimiento del tejido social, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.								Periodicidad Mensual	
C0201 Programación de sesiones para el acompañamiento psicosocial individual	C0201.1 Porcentaje de sesiones realizadas	Muestra las sesiones programadas para acompañamiento psicosocial, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(SRE/SPRO) *100	SRE= Sesiones realizadas SPRO= Sesiones programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Sesiones	Sesiones acompañamiento individual Participación Ciudadana	Sesiones acompañamiento individual Participación Ciudadana ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas acuden a solicitar sesiones de acompañamiento psicosocial individual.
C0202 Integración de registros para brindar atención psicosocial en materia de prevención y atención a la salud mental.	C0202.1 Porcentaje de registros integrados	Mide el avance en la integración de registros de las y los solicitantes para acceder a servicios de atención psicosocial en materia de prevención y atención a la salud mental.	(RAPI/RAPP) *100	RAPI= Registros de Atención Psicosocial Integrados RAPP= Registros de Atención Psicosocial Programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Registros	Atención psicosocial, prevención y atención Participación social	Atención psicosocial, prevención y atención Participación social ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas acuden a solicitar atención psicosocial en materia de prevención y atención a la salud mental, con la documentación vigente en las reglas de operación.
C0301	C0301.2	Mide el avance en la integración	(EEAI/EAEP) *100	EEAI= Expedientes de	Gestión	Eficacia	Mensual	Expedientes	Expedientes entrega de	Expedientes entrega de	Las personas en situación de

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
Integración de expedientes para la entrega de apoyos en especie	Porcentaje de expedientes integrados	de los expedientes de las y los solicitantes que cumplieron con los criterios establecidos en las reglas de operación para el otorgamiento de apoyos en especie.		apoyos en especie integrados EEAP= Expedientes de apoyos en especie programados					apoyos en especie atención ciudadana y participación social	apoyos en especie atención ciudadana y participación social ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	vulnerabilidad solicitan apoyos en especie, presentan la documentación basada en las reglas de operación.
C0302 Aprobación de solicitudes	C0302.1 Porcentaje de solicitudes aprobadas	Muestra la proporción de solicitudes aprobadas que cumplen con los criterios establecidos en las reglas de operación para el otorgamiento de apoyos en especie, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(SA/SR) *100	SA= Solicitudes aprobadas SR= Solicitudes recibidas	Gestión	Eficacia	Mensual	Solicitudes	Aprobación de solicitudes atención ciudadana y participación social	Aprobación de solicitudes atención ciudadana y participación social ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas en situación de vulnerabilidad presentan la documentación basada en las reglas de operación vigentes y las condiciones sanitarias y sociales son las óptimas para otorgar el apoyo solicitado.
C0303 Realización de convenios para la entrega de apoyos en especie a través de los municipios	C0303.1 Porcentaje de convenios realizados	Mide la proporción de convenios realizados para la entrega de apoyos en especie a las	(COR/ COP) *100	COR= Convenios realizados COP= Convenios programados	Gestión	Eficacia	Trimestral	Convenios	Convenios	Convenios, ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana	Los municipios y las Organizaciones de la Sociedad Civil están interesados en celebrar

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
y/o Organizaciones de la Sociedad Civil		personas en situación de vulnerabilidad a través de los municipios y Organizaciones de la Sociedad Civil, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.								Periodicidad Mensual	convenios para el otorgamiento de apoyos en especie, asimismo las condiciones sanitarias y sociales son las adecuadas, así como la firma y la documentación se encuentra en tiempo y forma para llevar a cabo la celebración de dicho convenio.
C0401 Realización de estudio socioeconómico para la entrega de raciones alimenticias a personas en situación de vulnerabilidad	C0401.1 Porcentaje de estudios socioeconómicos realizados	Muestra la proporción de estudios socioeconómicos realizados a las y los solicitantes para medir su índice de vulnerabilidad para la entrega de raciones alimenticias, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(ESR/ESP) *100	ESR= Estudios socioeconómicos realizados ESP= = Estudios socioeconómicos programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Estudios socioeconómicos	Estudios socioeconómicos para entrega raciones	Estudios socioeconómicos para entrega raciones ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas en situación de vulnerabilidad asisten al comedor comunitario dentro de los Centros Comunitarios a solicitar los servicios. Las condiciones sanitarias y sociales son las adecuadas para facilitar la realización de estudios socioeconómicos.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
C0402 Supervisión para propiciar el platillo del buen comer	C0402.1 Porcentajes de supervisiones realizadas	Muestra las supervisiones realizadas dirigidas al personal encargado de manipular los alimentos para establecer y ejecutar los estándares de seguridad e higiene de los alimentos, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(SAR/SAP) *100	SAR= Supervisiones alimenticias realizadas SAP= Supervisiones alimenticias programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Supervisiones	Supervisiones platillos Centros Comunitarios	Supervisiones platillos Centros Comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las condiciones sanitarias y sociales son las idóneas para las supervisión del servicio, incluyendo la posibilidad de traslado del personal.
C0403 Capacitación en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del buen comer	C0403.1 Porcentaje de capacitaciones realizadas	Muestra las capacitaciones realizadas al personal de los centros comunitarios para aplicar buenas prácticas en la manipulación de alimentos, tomando en cuenta las medidas de seguridad e higiene, a fin de reportar el grado de avance	(CMAR/ CMAP) *100	CMAR= Capacitaciones de manejo de alimentos realizadas CMAP= Capacitaciones de manejo de alimentos programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Capacitaciones	Capacitaciones en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del buen comer	Capacitaciones en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del buen comer, ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	El personal se interesa en temas de capacitación en torno a la higiene, manejo de alimentos y platillo del bien comer, se cuenta con peritos en los temas a impartir y las condiciones sanitarias y sociales, así como la infraestructura de los Centros Comunitarios es adecuada para

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.									llevar a cabo las capacitaciones de higiene, manejo de alimentos y platillos del buen comer a las personas que brindan los servicios.
C0501 Registro para el acompañamiento escolar	C0501.1 Porcentaje de registros realizados	Muestra el avance de los registros de personas con rezago educativo para acompañamiento escolar, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(RR/RP) *100	RR= Registros realizados RP= Registros programados	Gestión	Eficacia	Trimestral	Registros	Registros para certificaciones centros comunitarios	Registros para certificaciones centros comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Trimestral	Las personas en rezago educativo que solicitan su certificación educativa y se registran con la documentación correspondientes a las reglas de operación vigentes y las condiciones sanitarias y sociales, así como de infraestructura son las adecuadas.
C0502 Gestión ante instituciones públicas y privadas para la conclusión de estudios	C0502.1 Porcentaje de gestiones realizadas	Cuantifica las gestiones realizadas por el programa ante instituciones públicas y privadas para certificar a las personas que se encuentran en	(GR/GP) *100	GR= Gestiones realizadas GP= Gestiones programadas	Gestión	Eficacia	Trimestral	Gestiones	Gestiones ante instituciones Centros Comunitarios	Gestiones ante instituciones Centros Comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana	Las instituciones responden favorablemente cuando se realiza la gestión para la conclusión de estudios de las personas en rezago educativo.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		condición de rezago educativo, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.								Periodicidad Trimestral	La presentación de la documentación basada en las reglas de operación vigentes es adecuada.
C0503 Firma de convenios	C0503.1 Porcentaje de convenios firmados	Mide la proporción de convenios firmados con las Instituciones públicas y privadas para la certificación educativa de personas en rezago educativo, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(CF/CP) *100	CF= Convenios firmados CP= Convenios programados	Gestión	Eficacia	Trimestral		Convenios Centros comunitarios	Convenios Centros comunitarios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Trimestral	Las instituciones públicas y privadas acceden a la firma de los convenios.
C0601 Realización de estudio socioeconómico para la entrega de apoyos económicos	C0601.1 Porcentaje de estudios socioeconómicos realizados	Se refiere a la proporción de estudios socioeconómicos realizados a las personas solicitantes para identificar su nivel de vulnerabilidad, a fin de reportar	(ESAER/ ESAEP) *100	ESAER= Estudio socioeconómico para apoyos económicos realizados ESAEP= Estudio socioeconómico para apoyos	Gestión	Eficacia	Mensual	Estudio socioeconómico	Estudios socioeconómicos para entrega de apoyo económico atención ciudadana	Estudios socioeconómicos para entrega de apoyo económico atención ciudadana ubicadas en las oficinas de la Dirección de	Las personas acuden a solicitar apoyos económicos y acceden a responder su estudio socioeconómico.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.		económicos programados						Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	
C0602 Integración de expedientes para la entrega de apoyos económicos en modalidad específica (apoyos a descendientes de veteranos de la Revolución Mexicana)	C0602.1 Porcentaje de expedientes integrados	Mide el número de expedientes integrados para las personas solicitantes que se encuentren en el supuesto de requerir apoyos a las y los descendientes de veteranos que combatieron en la Revolución Mexicana, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(EVI/EVP) *100	EVI= Expedientes de veteranos integrados EVP= Expedientes de veteranos programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Expedientes	Expedientes descendientes de veteranos	Expedientes descendientes de veteranos ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas descendientes de veteranos de la revolución mexicana se encuentran en las listas autorizadas y acuden a solicitar su apoyo económico, entregan la documentación solicitada en las reglas de operación vigentes, las condiciones sociales y sanitarias son las óptimas para la entrega del apoyo.
C0603 Realización de convenios con municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil	C0603.1 Porcentaje de convenios realizados	Muestra la proporción de convenios de colaboración realizados con municipios y Organizaciones de la Sociedad Civil para ampliar	(CR/CP) *100	CR= Convenios realizados CP= Convenios programados	Gestión	Eficacia	Trimestral	Convenios	Convenios	Convenios ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Trimestral	Los municipios y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil están interesados en celebrar convenios, la documentación

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		la cobertura del Programa, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.									se encuentra en tiempo y forma para llevar a cabo la celebración de dicho convenio.
C0604 Recepción de solicitudes para canalizaciones a través de centros, comités y ventanillas únicas	C0604.1 Porcentaje de solicitudes de canalización	Muestra la proporción de solicitudes recibidas a través de centros, comités y ventanillas únicas para el otorgamiento de apoyos económicos, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(SCA/SCR) *100	SCA= Solicitudes para canalización atendidas SCR= Solicitudes para canalizaciones recibidas	Gestión	Eficacia	Mensual	Solicitudes	Canalizaciones Atención ciudadana	Canalizaciones Atención ciudadana ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas solicitan apoyos en especie y se cuenta con instituciones que puedan brindar el servicio requerido para ser canalizados.
C0605 Realización de gestiones a través de centros, comités y ventanillas únicas	C0605.1 Porcentaje de gestiones atendidas	Muestra la proporción de gestiones atendidas a través de centros, comités y ventanillas únicas, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en	(GA/GP) *100	GA= Gestiones atendidas GP= Gestiones programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Gestiones	Gestiones de apoyos en especie atención ciudadana	Gestiones de apoyos en especie atención ciudadana ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las personas en condición de vulnerabilidad acuden a centros comunitarios, comités y ventanillas únicas a solicitar bienes y servicios, las condiciones sanitarias, así como la

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		el logro de esta acción clave.									presentación de la documentación según las reglas de operación vigentes al momento de realizar el trámite son las óptimas.
C0606 Realización de entrega de becas a colaboradores	C0606.1 Porcentaje de becas entregadas	Mide la proporción de avance en la entrega de becas a colaboradores para la operatividad del programa, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(BCE/BCP) *100	BCE= Becas a colaboradores entregadas BCP= Becas a colaboradores programadas	Gestión	Eficacia	Mensual	Becas	Becas a Colaboradores	Becas a Colaboradores, ubicado en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Los registros administrativos de las personas colaboradoras se realizan adecuadamente, para facilitar la entrega de sus becas.
C0701 Realización de Convenios con las Organizaciones de la Sociedad Civil	C0701.1 Porcentaje de convenios realizados	Muestra la proporción de Convenios de colaboración realizados con las Organizaciones de la Sociedad Civil para ampliar la cobertura del Programa, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en	(CR/CP) *100	CR= Convenios realizados CP= Convenios programados	Gestión	Eficacia	Mensual	Convenios	Convenios firmados con las Asociaciones de la Sociedad Civil	Convenios firmados con las Asociaciones de la Sociedad Civil ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las Organizaciones de la Sociedad Civil están interesadas en celebrar convenios, la documentación se encuentra en tiempo y forma para llevar a cabo la celebración de dicho convenio.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		el logro de esta acción clave.									
C0702 Aprobación de Proyectos para la entrega de apoyos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil	C0702.1 Porcentaje de proyectos aprobados	El indicador cuantifica los proyectos aprobados que cumplen con las características necesarias para la entrega de los apoyos económicos, a fin de reportar el grado de avance respecto de lo programado en el logro de esta acción clave.	(PA/PR) *100	PA= Proyectos aprobados PR= Proyectos recibidos	Gestión	Eficacia	Mensual	Proyectos	Convenios firmados con las Asociaciones de la Sociedad Civil	Convenios firmados con las Asociaciones de la Sociedad Civil ubicadas en las oficinas de la Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana Periodicidad Mensual	Las Organizaciones de la Sociedad Civil presentan en tiempo y forma los proyectos. Existe la formalización del Convenio entre la Secretaría y la Organización. Se tienen las óptimas condiciones en vías de comunicación, clima y social para otorgar el apoyo.

Anexo III. Características de los Indicadores para Resultados

De acuerdo con lo establecido en los TdR, a continuación, se analizan los indicadores de la MIR, más allá de su declaración formal en las Fichas Técnicas y en atención a los criterios expresados en las mejores prácticas en materia de Metodología de Marco Lógico aplicadas al Presupuesto Basado en Resultados conforme a los:

Criterios C R E M A A

Claridad

- ¿El significado del indicador es directo e inequívoco?
- ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en el método de cálculo?
- ¿Existe congruencia entre el numerador y el denominador, frecuencia de medición y unidad de medida?

Relevancia

- ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo?
- ¿Existe al menos un factor relevante del objetivo?

Economía

- ¿Es posible emplear un método práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?

Monitoreabilidad

- ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, independientemente de quién realice la medición?
- ¿Los datos de las variables efectivamente pueden ser medidos por el medio de verificación?

Adecuación

- ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla?
- ¿La dimensión del indicador es consistente?

Aportación marginal

En caso de que exista más de un indicador para el mismo nivel de objetivos, ¿el indicador provee información adicional en comparación con otros indicadores propuestos

Nombre del Programa	2E027C1 "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana"
Dependencia o Entidad	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana
Tipo de Evaluación	Evaluación de procesos
Año de la Evaluación	2025
Año del ejercicio fiscal evaluado	2024

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
Nivel de objetivos Fin											
F1. Porcentaje de personas encuestadas que lograron igualdad de oportunidades del fortalecimiento del tejido social	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	Permite estimar la contribución del Programa respecto del objetivo superior al que se alinea el Pp.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	No	Es un indicador estratégico, que mide la eficacia en el logro de la meta, con frecuencia de medición Anual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos. Sin embargo, se clasifica erróneamente como un indicador de "Eficiencia".	Fortalecer la descripción del indicador. Clasificar adecuadamente la dimensión del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
Nivel de objetivos Propósito											
P1. Variación porcentual de personas atendidas para mejorar las oportunidades en su calidad de vida	Sí	Se observa congruencia entre el nombre, método de cálculo y variables del indicador, permitiendo comprenderlo de manera sencilla.	Sí	El indicador refleja una dimensión importante (cobertura) del logro del objetivo central, expresando su variación de un ejercicio al siguiente.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador estratégico que mide la eficacia del logro del objetivo con frecuencia de medición Anual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	<i>La características de economía y monitoreabilidad derivan del uso de medios internos de verificación, por lo que no se genera una propuesta específica para la mejora de las características de diseño del indicador.</i>
Nivel de objetivos Componente											
C01.1 Porcentaje de servicios otorgados para el fortalecimiento del tejido social	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite dar seguimiento el avance en el número de acciones realizadas frente a la planeadas, reflejando una dimensión importante del logro del objetivo.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C02.1 Porcentaje de servicios otorgados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite dar seguimiento el avance en el número de acciones realizadas frente a la planeadas, reflejando una dimensión importante del logro del objetivo.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C03.1 Porcentaje de apoyos en especie otorgados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera	Sí	El indicador permite dar seguimiento el avance en el número de acciones	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición	Fortalecer la descripción del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
		su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.		realizadas frente a la planeadas, reflejando una dimensión importante del logro del objetivo.		costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.		administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.		Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	
C04.1 Porcentajes de apoyos económicos otorgados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite dar seguimiento el avance en el número de acciones realizadas frente a la planeadas, reflejando una dimensión importante del logro del objetivo.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C05.1 Promedio de personas atendidas por Organizaciones de la Sociedad Civil	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	No	No es claro de qué manera el número de personas atendidas por un agente de la SDHBC (las OSC) permite conocer el grado de avance en los apoyos económicos entregados a éstos para su entrega a las personas en situación de vulnerabilidad.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	No	Aunque se trata de un indicador de estratégico que mide la eficiencia con frecuencia semestral, que sería adecuado al nivel de objetivos, no se puede considerar que un indicador que no es relevante resulte, a su vez, adecuado al objetivo que se mide.	Incorporar un indicador claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado para este objetivo de la MIR, priorizando que sea de gestión y que permita conocer en qué medida la SDHBC entrega este tipo de apoyos a la OSC solicitantes.
Nivel de objetivos Actividad											
C0101.1 Porcentaje de planes de trabajo para los eventos de servicios elaborados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado,	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
				expresando un porcentaje.		público en general por ser un medio interno.					
C0102.1 Porcentaje de registro de asistencia elaborados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0103.1 Porcentaje de Fichas de Registro realizadas	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0104.1 Porcentaje de comités comunitarios integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	No	Es un indicador estratégico, que mide la eficacia en el logro de la meta, con frecuencia de medición Anual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos. Sin embargo, se clasifica erróneamente como un indicador de "Eficiencia".	Fortalecer la descripción del indicador. Clasificar adecuadamente la dimensión del indicador.
C0201.1 Porcentaje de registros integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado,	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
		respecto del indicador que mide.		expresando un porcentaje.		público en general por ser un medio interno.		corroborar el cálculo del indicador.			
C0202.1 Porcentaje de sesiones realizadas	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0203.1 Porcentaje de expedientes integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0204.1 Porcentaje de expedientes de mujeres integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0301.1 Porcentaje de registros de información socioeconómica para la entrega de apoyos en especie emergentes elaborados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado,	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
				expresando un porcentaje.		público en general por ser un medio interno.					
C0302.1 Porcentaje de registros elaborados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0303.1 Porcentaje de listas de asistencia realizadas	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0401.1 Porcentaje de estudios socioeconómicos	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0402.1 Porcentaje de expedientes integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado,	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
				expresando un porcentaje.		público en general por ser un medio interno.					
C0403.1 Porcentaje de expedientes integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0404.1 Entrega de becas a las y los colaboradores	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0405.1 Porcentaje de expedientes integrados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Mensual, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.
C0501.1 Porcentaje de proyectos aprobados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado,	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Trimestral, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.

Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
				expresando un porcentaje.		público en general por ser un medio interno.					
C0502.1 Porcentaje de convenios realizados	No	La descripción del indicador es insuficiente para conocer cómo opera su método de cálculo y su relevancia respecto del indicador que mide.	Sí	El indicador permite conocer el grado de avance en el logro de los objetivos, comparando el nivel de logro alcanzado con lo programado, expresando un porcentaje.	No	Si bien el indicador depende de registros administrativos internos de la SDHBC que no generan costos para el cálculo de su resultado, implicaría costos de consulta para el público en general por ser un medio interno.	No	El medio de verificación interno dificulta la accesibilidad del público en general a los registros administrativos que se pueden emplear para corroborar el cálculo del indicador.	Sí	Es un indicador de gestión, que mide la eficacia de las acciones con frecuencia de medición Trimestral, lo cual es apropiado al nivel de objetivos.	Fortalecer la descripción del indicador.

*N/A = No aplica
Fuente: Elaboración propia con base en la MIR 2025.

Anexo IV. Complementariedades,
coincidencias y duplicidades

Información del Pp evaluado											
Nombre del Programa:			Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana				Modalidad y clave presupuestaria:		2E027C1		
Dependencia/ Entidad:			Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común				Ramo		10- Bienestar		
Unidad responsable:			Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana								
Tipo de evaluación			Evaluación de procesos				Año de la Evaluación:		2025		
Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Servicios de asistencia social integral	E040	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia	12- Salud	Personas en situación de vulnerabilidad por sus condiciones físicas, psicosociales, jurídicas, económicas o sociales ven limitado su desarrollo humano.	Personas en situación de vulnerabilidad por sus condiciones físicas, psicosociales, jurídicas, económicas o sociales mejoran su desarrollo humano con servicios de asistencia social.	Personas en situación de vulnerabilidad por sus condiciones físicas, psicosociales, jurídicas, económicas o sociales	Nacional	Servicios de asistencia social (en Centros Gerontológicos, Centros de Asistencia Social a Niñas, Niños y Adolescentes) Actividades recreativas y de esparcimiento Atención médica especializada, terapia física, ocupacional y de lenguaje, entre otros	Complementariedad	Se atienden a poblaciones semejantes, pero los apoyos brindados son diferentes, por lo que resultan acciones complementarias .	Incorporar al análisis del Anexo II del documento Diagnóstico.

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Apoyo a personas con discapacidad	1S047A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	10- Bienestar	Las personas con discapacidad en condición de pobreza, pobreza extrema y exclusión social ven limitado su desarrollo integral.	Impulsar acciones que coadyuven al desarrollo integral y a la inclusión social de las personas con discapacidad en condición de pobreza, pobreza extrema y exclusión social.	Personas en discapacidad en condiciones de pobreza y pobreza extrema.	Estatal	Apoyos económicos y en especie.	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Establecer el tipo de relación que existe entre Programas, atendiendo al análisis realizado.
Atención a sujetos prioritarios en situación de vulnerabilidad: personas mayores	1S027A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	10- Bienestar	Personas mayores de 60 años que habitan en el territorio estatal en condiciones de pobreza, pobreza extrema y exclusión social presentan ingresos y capacidades limitadas.	Contribuir a que las personas mayores logren incrementar sus ingresos y ampliar sus capacidades, mediante apoyos económicos y en especie, así como la ampliación de aptitudes y la vinculación a la actividad productiva.	Personas mayores de 60 años que habitan en el territorio estatal en condiciones de pobreza, pobreza extrema y exclusión social.	Estatal	Apoyos económicos y en especie. Capacitación y vinculación productiva.	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Establecer el tipo de relación que existe entre Programas, atendiendo al análisis realizado.
Juntos sí podemos	1S028A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	10- Bienestar	Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en los municipios de Ahumada, Ascensión, Guadalupe, Janos, Juárez y Práxedis G. Guerrero presentan limitado desarrollo social y humano.	Las personas en situación de vulnerabilidad que habitan en los municipios de Ahumada, Ascensión, Guadalupe, Janos, Juárez y Práxedis G. Guerrero gozan de un desarrollo social y humano.	Personas en situación de vulnerabilidad y pobreza extrema.	Estatal	Apoyos económicos y en especie. Servicios para el fortalecimiento comunitario	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Establecer el tipo de relación que existe entre Programas, atendiendo al análisis realizado.

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Atención a niñas, niños, adolescentes, juventudes y mujeres embarazadas	1S054A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	10- Bienestar	Las niñas, niños, adolescentes, juventudes y mujeres embarazadas en situación de riesgo social tienen una deficiente calidad de vida.	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las niñas, niños, adolescentes, juventudes y mujeres embarazadas en situación de riesgo social.	Niñas, niños, adolescentes, juventudes y mujeres embarazadas.	Estatat	Apoyos y servicios para el desarrollo integral.	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Establecer el tipo de relación que existe entre Programas, atendiendo al análisis realizado.
Programa para la Atención del Desarrollo Integral Infantil	1S052A1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	10- Bienestar	Centros de Atención Infantil y Centros con Clave de Trabajo en condiciones de vulnerabilidad presentan una inadecuada calidad de atención y cuidado.	Centros de Atención Infantil y Centros con Clave de Trabajo en condiciones de vulnerabilidad mejoran la calidad de atención y cuidado	(Área de enfoque) Centros de Atención Infantil y Centros con Clave de Trabajo en condiciones de vulnerabilidad	Estatat	Apoyos económicos y en especie para el equipamiento y apertura de Centros de Atención Infantil	No se identifica relación.	Los Programas presentan diferentes poblaciones/áreas de enfoque. Sus Componentes son distintos y sus objetivos difieren. Desde la perspectiva de la ITE, no existe una relación entre los programas.	Ajustar el análisis del Anexo II del documento Diagnóstico.
Proyectos productivos y economía solidaria	2F054C1	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común	10- Bienestar	Personas mayores de edad en situación de vulnerabilidad carecen de oportunidades de ocupación temporal, autoempleo y emprendimiento.	Personas mayores de edad en situación de vulnerabilidad cuentan con oportunidades de ocupación temporal, autoempleo y emprendimiento.	Personas mayores de edad en situación de vulnerabilidad	Estatat	Financiamiento de proyectos productivos, ocupación temporal y espacios para la comercialización.	Complementariedad	La población de este Pp está incluida dentro de la del Programa evaluado. Se entregan Componentes diferentes y los objetivos son distintos, por lo que resultan complementarios .	Establecer el tipo de relación que existe entre Programas, atendiendo al análisis realizado.

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Asistencia social para la población indígena	1S053A1	Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas	No sectorizado	La población indígena en el Estado de Chihuahua carece de apoyos y servicios para la atención de sus solicitudes contingenciales.	La población indígena en el Estado de Chihuahua cuenta con apoyos y servicios para la atención de sus solicitudes contingenciales.	La población indígena en el Estado de Chihuahua	Estatat	Apoyos económicos en especie.	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Incorporar al análisis del Anexo II este Pp y describir sus relaciones con el Programa evaluado.
Estrategia Solidaria de Alimentación Nutritiva en escuelas con población indígena	2E200C1	Secretaría de Pueblos y Comunidades Indígenas	No sectorizado	Personas indígenas en condiciones de vulnerabilidad carecen de acceso a una nutrición adecuada.	Personas indígenas en condiciones de vulnerabilidad tienen acceso a una nutrición adecuada.	Personas indígenas en condiciones de vulnerabilidad	Estatat	Paquetes alimenticios nutritivos	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Incorporar al análisis del Anexo II este Pp y describir sus relaciones con el Programa evaluado.
Alimentación y desarrollo autosustentable de las familias	1S005A1	Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua	12- Salud	Personas en situación de vulnerabilidad por sus condiciones físicas, psicosociales, jurídicas, económicas o sociales ven limitado su desarrollo humano.	Personas en situación de pobreza en el Estado de Chihuahua presentan bajos índices de inseguridad alimentara.	Personas en situación de pobreza en el Estado de Chihuahua	Estatat	Apoyos y orientación alimentaria	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Incorporar al análisis del Anexo II este Pp y describir sus relaciones con el Programa evaluado.

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Gestión social y atención ciudadana	1S045A1	Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Chihuahua	12- Salud	Personas en situación de vulnerabilidad por sus condiciones físicas, psicosociales, jurídicas, económicas o sociales ven limitado su desarrollo humano.	Personas en condición de vulnerabilidad en el estado de Chihuahua tienen facilidad de enfrentar situaciones emergentes.	Personas en condición de vulnerabilidad en el estado de Chihuahua	Estatal	Apoyos de asistencia social emergente y subsidiariedad	Coincidencia	La población objetivo de este Pp está incluida en la del Programa evaluado, prestan Componentes semejantes, pero se distinguen en sus objetivos, por lo que son coincidentes .	Incorporar al análisis del Anexo II este Pp y describir sus relaciones con el Programa evaluado.

Anexo V. Instrumentos de recolección de información diseñados por el Evaluador

Guía de Grupo de Enfoque para Operadores del Programa

Datos generales
Fecha de realización:
Lugar de realización:
Logística básica
Participantes: 6–10 operadores con roles distintos (planeación, jurídico/licitación, supervisión, contraloría social, sistemas, finanzas)
Rol del Moderador: conducir, profundizar con sondas, mantener tiempos, asegurar participación balanceada
Reglas: Confidencialidad, respeto, hablar por turnos, ejemplos concretos, diferenciar hechos de opiniones

Difusión y Comunicación

Objetivo: Ver cómo se informa a actores y población

Preguntas:

- ¿Cómo se difunden los apoyos y criterios del programa?
- ¿La información que reciben ejecutores y beneficiarios es clara y suficiente?
- ¿Qué ajustes hacen para localidades indígenas o con otro idioma?
- ¿Dónde se atora la comunicación?

Selección y Padrón de Beneficiarios

Objetivo: Documentar cómo se seleccionan localidades y cómo se administra el padrón

Preguntas:

- ¿Cómo se definen las localidades que reciben obras y quién decide?
- ¿Qué información contiene el padrón y cómo se valida?
- ¿Cada cuánto se actualiza y con qué evidencia?
- ¿Cómo se documentan altas, bajas y reprogramaciones?
- ¿Está digitalizado el padrón y en qué sistema?

Licitación y Contratación

Objetivo: Revisar procesos de licitación y problemas comunes

Preguntas:

- ¿Cómo se planean y ejecutan las adquisiciones?
- ¿Dónde se concentran los retrasos y por qué?
- ¿Qué prácticas ayudan a concluir en tiempo y forma?

Ejecución, Supervisión y Contraloría Social

Objetivo: Revisar el funcionamiento de las instancias de revisión

Preguntas:

- ¿Cómo se da seguimiento técnico a la ejecución?
- ¿Cómo operan los comités de contraloría social?
- ¿Con qué frecuencia se levantan actas?
- ¿Cómo se usan esas actas para corregir o prevenir problemas?
- ¿Qué evidencias son necesarias para cerrar una obra?

Entrega, Cierre y Beneficiarios

Objetivo: Revisar entrega de obras y validación de beneficiarios

Preguntas:

- ¿Cómo se documenta la entrega de los apoyos?
- ¿Cómo se estima y valida el número de habitantes beneficiados?
- ¿Qué diferencias hay entre lo programado y lo entregado?

Seguimiento y Percepción de Beneficiarios

Objetivo: Revisar cómo se asegura el uso y cómo se recoge la opinión de los beneficiarios

Preguntas:

- ¿Qué mecanismos muestran que los apoyos se usan correctamente?
- ¿Cómo se recoge la percepción de los beneficiarios?
- ¿Esa información se usa para mejorar la operación?
- ¿Conocemos en qué medida cambia la situación problemática (condiciones de vulnerabilidad) de las personas beneficiarias?

Indicadores y Sistemas de Información

Objetivo: Ver cómo se calculan indicadores y cómo funcionan los sistemas de información

- ¿Qué indicadores usan en la práctica y cómo se calculan?
- ¿Qué sistemas utilizan y qué controles tienen?
- ¿Los indicadores que reportan son claros, útiles y verificables?
- ¿Qué problemas de información retrasan el cálculo?

Recursos y Presupuesto

Objetivo: Revisar ejercicio del gasto y evaluación por fuente de financiamiento

Preguntas:

- ¿Cómo se verifica el gasto ejercido frente al presupuesto modificado?
- ¿Cómo se separan y evalúan los recursos federales y estatales?
- ¿Cómo se integra la evaluación global del programa?
- ¿Qué ajustes harían al proceso financiero?

Enfoques Transversales

Objetivo: Identificar cómo se priorizan grupos en situación de vulnerabilidad

Preguntas:

- ¿Qué criterios se usan para priorizar localidades?
- ¿Cómo se adaptan materiales y procesos para grupos específicos?
- ¿Cómo se monitorea que los beneficios lleguen efectivamente a esos grupos?

Cierre del Grupo

Dinámica: Votación de tres problemas críticos y tres acciones prioritarias

Preguntas:

Si mañana hubiera que reportar, ¿qué información faltaría y dónde conseguirla?

Producto: Agenda de compromisos inmediatos con responsables y fechas

Anexo VI. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas

Datos del/a entrevistado/a
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista:
Documentos entregados:
Temas generales a cubrir
<ul style="list-style-type: none"> • Propósito y normatividad • Difusión y comunicación • Selección y padrón de beneficiarios • Procesos de obra y licitación • Ejecución, entrega y beneficiarios • Seguimiento, monitoreo y percepción de beneficiarios • Resultados e indicadores • Recursos y presupuesto • Perspectiva transversal

1. Propósito y normatividad

- En su experiencia, ¿cómo se relacionan los apoyos con el objetivo principal del programa?
- ¿Con qué documentos oficiales trabajan para operar el programa (Reglas de Operación, lineamientos, circulares)?
- ¿Qué mecanismos utilizan para asegurar que los procesos se realicen conforme a la normatividad aplicable?
- ¿Cómo garantizan que los recursos financieros se ejerzan y se reintegren de acuerdo con la normatividad?

2. Difusión y comunicación

- ¿Cómo difunden los apoyos y criterios de operación a la población objetivo (medios, lenguas indígenas, materiales)?
- ¿Qué información reciben los ejecutores o instancias locales sobre objetivos, requisitos y plazos?
- ¿Cómo informan a las comunidades sobre las obras y criterios de priorización?
- ¿El lenguaje y los formatos usados son claros y adecuados para la población?

3. Selección y padrón de beneficiarios

- ¿Cómo se definen las localidades o beneficiarios que recibirán los apoyos?
- ¿Cómo se construye el padrón de beneficiarios y qué información contiene?
- ¿Cada cuánto se valida y actualiza el padrón?
- ¿El proceso de actualización está sistematizado o depende de trámites manuales?

4. Procesos de obra y licitación

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de licitación?
- ¿Se han presentado retrasos? ¿Cuáles han sido las principales causas?
- ¿Qué tan frecuente es que se concluyan los procesos licitatorios en tiempo y forma?

5. Ejecución, entrega y beneficiarios

- ¿Cómo se da seguimiento a la entrega de los apoyos?
- ¿Qué papel juegan los comités de contraloría social en el seguimiento?
- ¿Con qué frecuencia se realizan actas de contraloría social y cómo se usan?
- ¿Cómo se documenta la entrega de los apoyos?

6. Seguimiento, monitoreo y percepción de beneficiarios

- ¿Existe un sistema de monitoreo que permita comprobar que los apoyos se usan de manera apropiada?
- ¿Qué mecanismos tienen para conocer la percepción de los beneficiarios (encuestas, asambleas, retroalimentación)?
- ¿Esa información se utiliza para mejorar la operación del programa?
- ¿Considera que los mecanismos actuales permiten ver si realmente se avanza en resolver las situaciones de vulnerabilidad social de las personas beneficiarias?

7. Resultados e indicadores

- ¿Qué indicadores utilizan para medir si se cumplen los objetivos del programa?
- En su opinión, ¿estos indicadores son claros, relevantes, monitoreables y pertinentes?
- ¿Qué tan útiles son los sistemas informáticos (tableros, reportes electrónicos) para dar seguimiento?

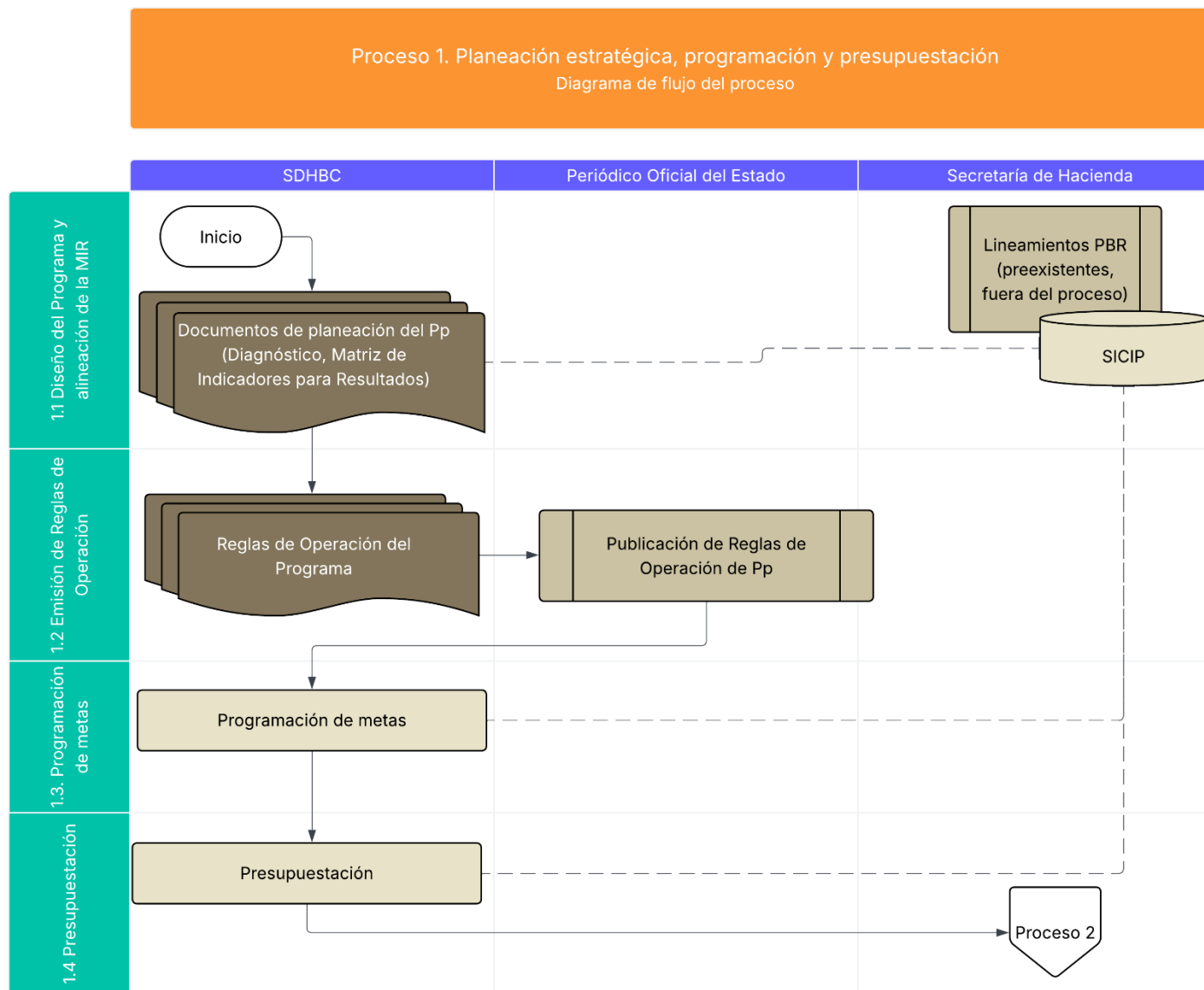
8. Recursos y presupuesto

- ¿Cómo verifican el porcentaje del gasto ejercido respecto al presupuesto modificado?
- ¿Cómo separan y evalúan los recursos federales y estatales en los reportes financieros?
- ¿Cómo elaboran la evaluación global del programa con base en el ejercicio del gasto y los indicadores de avance?

9. Perspectiva transversal

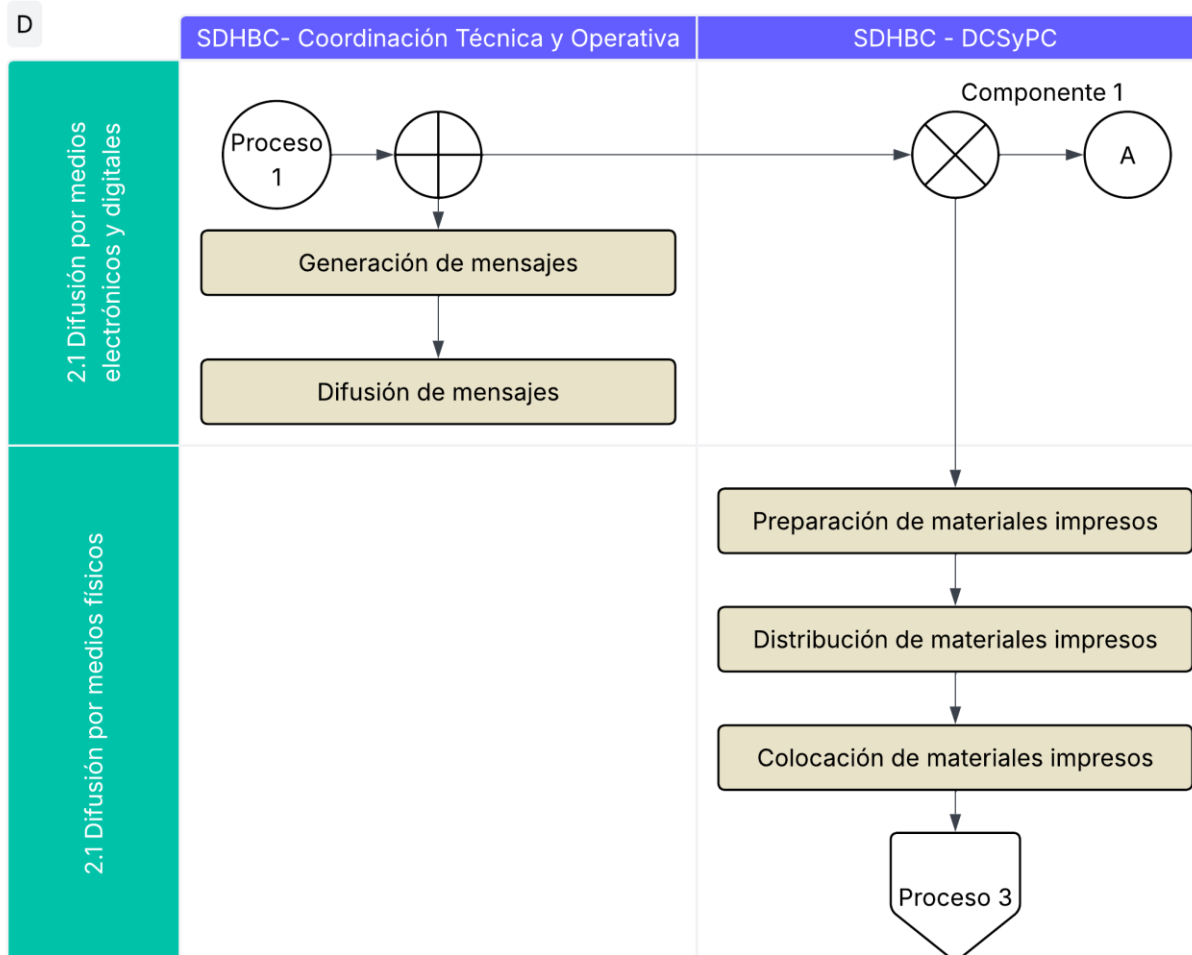
- ¿Qué medidas se han tomado para que mujeres, pueblos indígenas y otros grupos prioritarios participen o sean beneficiados?
- ¿Cómo se refleja esta perspectiva en el acceso a los servicios?

Anexo VII. Flujogramas del Programa



Proceso 2. Difusión del Programa

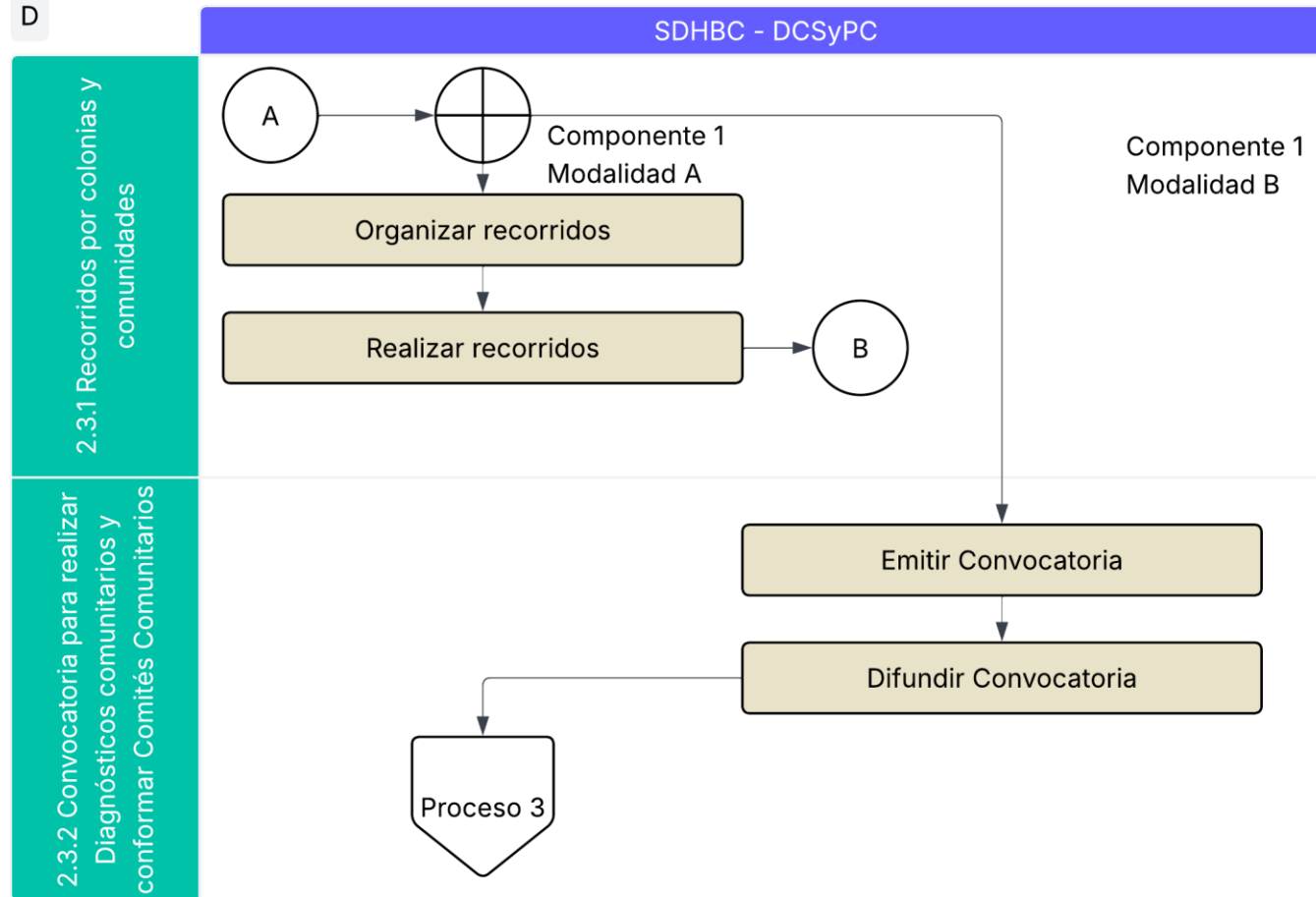
Diagrama de flujo del proceso (1/2)



Proceso 2. Difusión del Programa

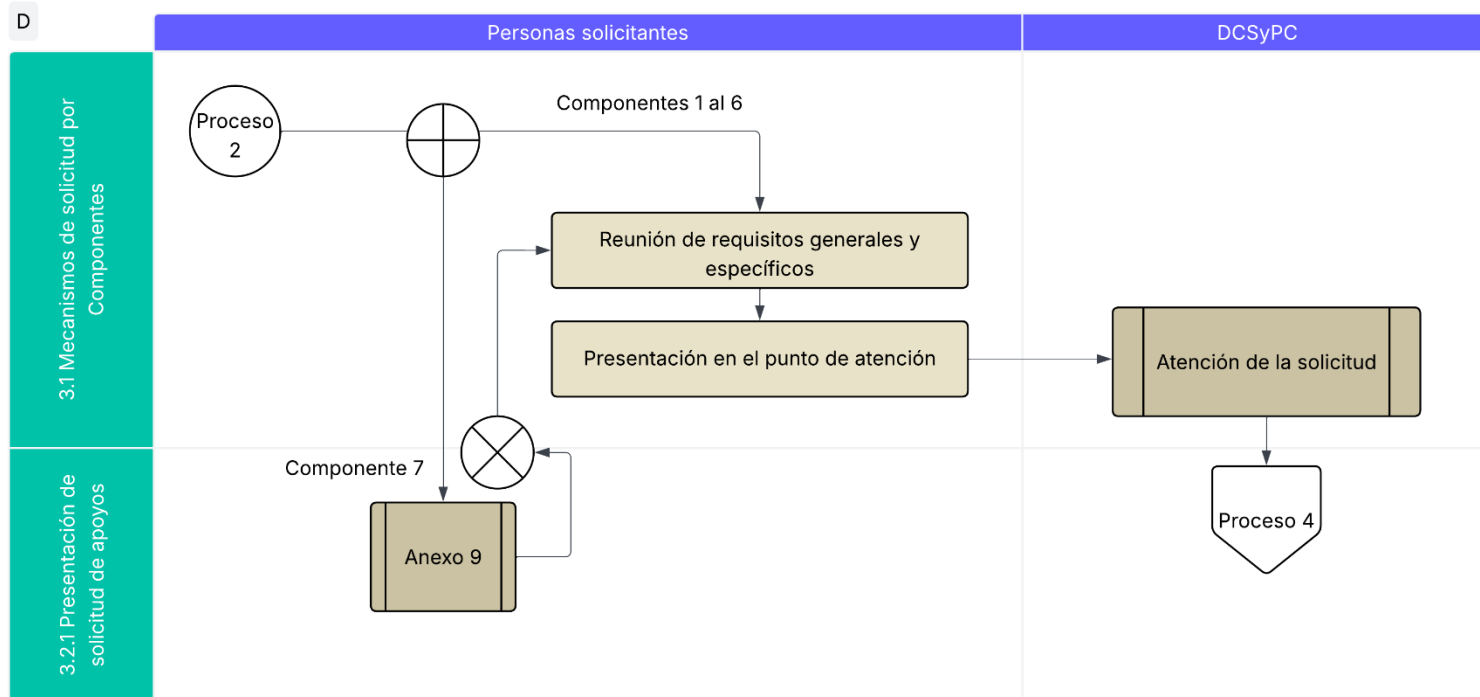
Diagrama de flujo del proceso (2/2)

D

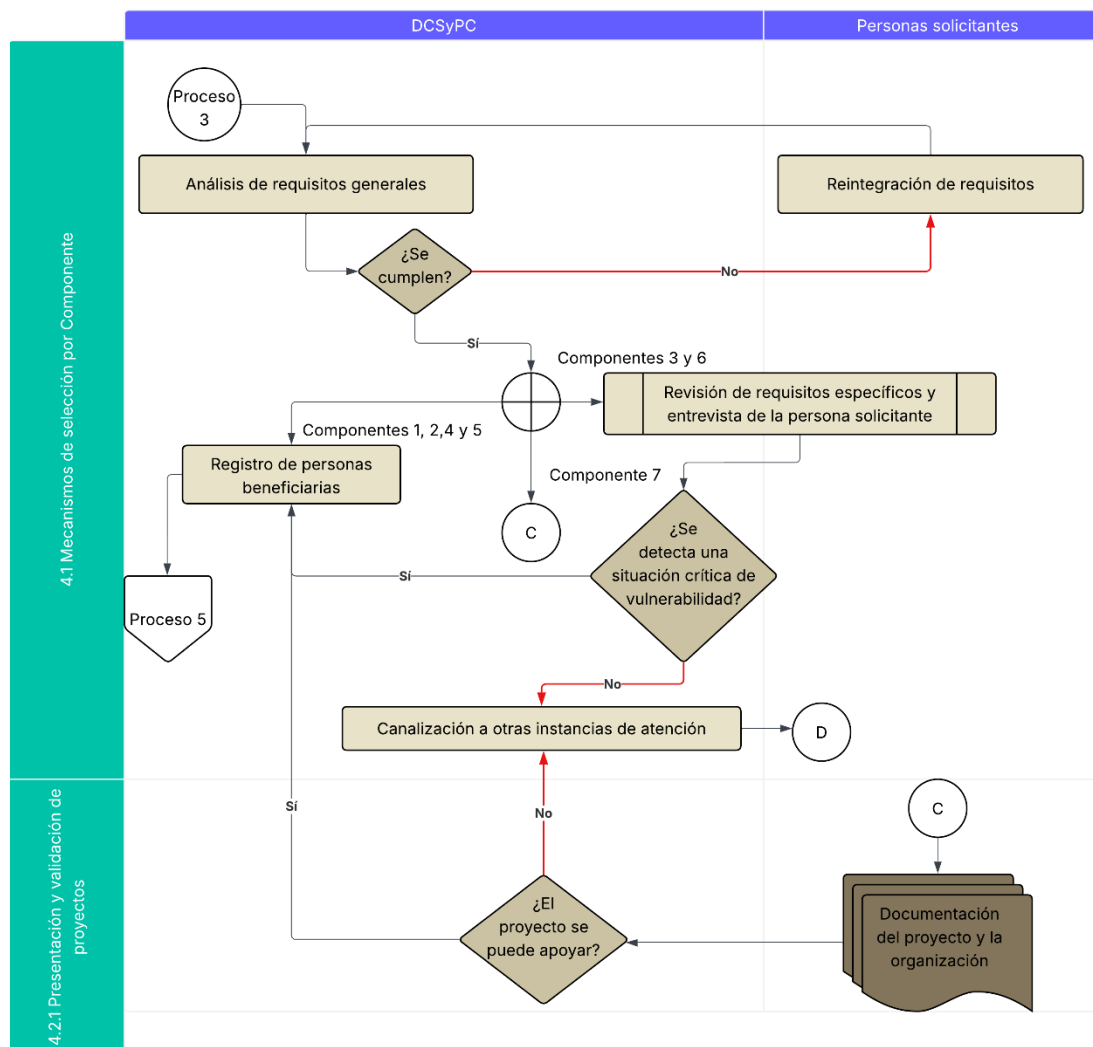


Proceso 3. Solicitud de Componentes del Programa

Diagrama de flujo del proceso

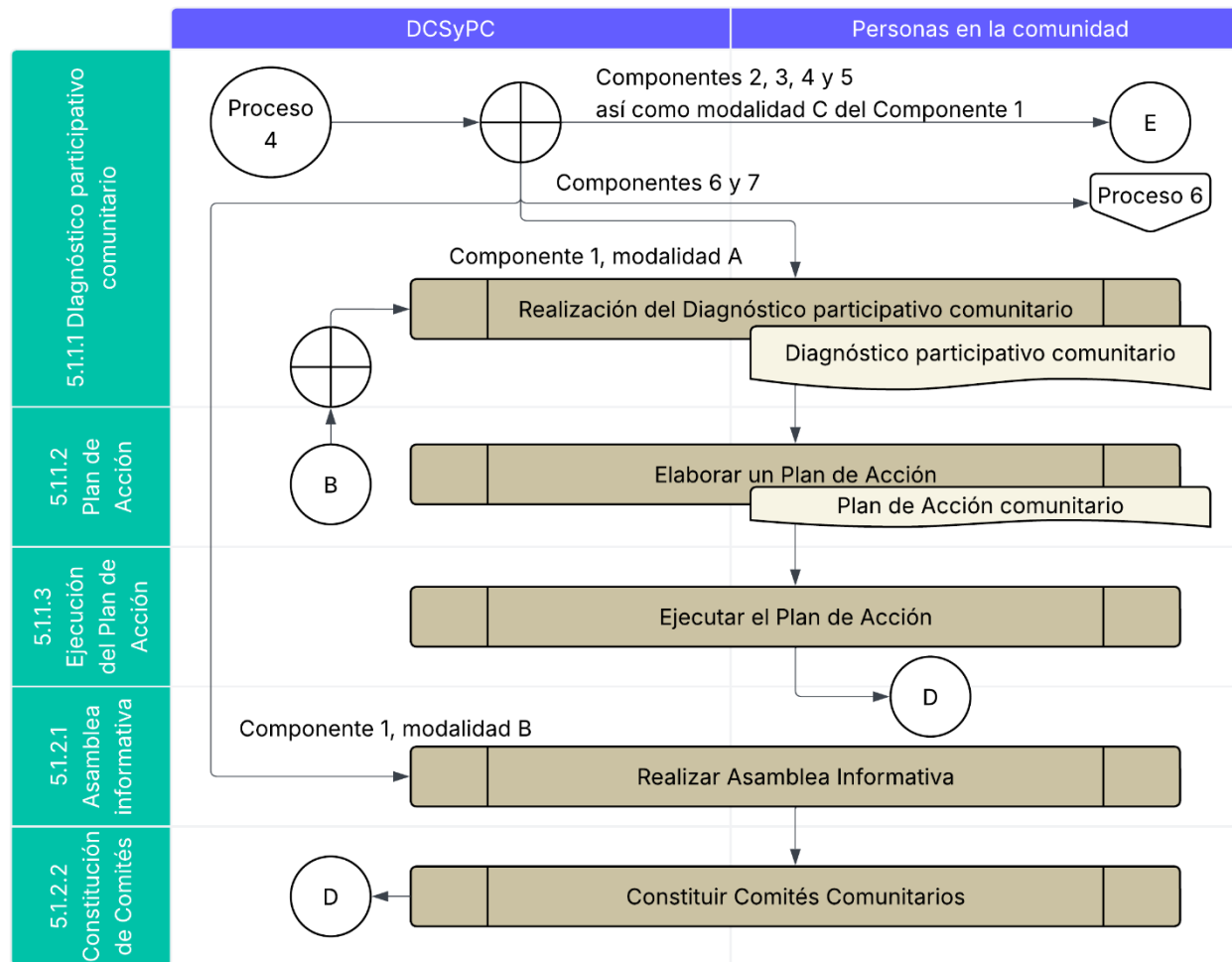


Proceso 4. Selección de personas beneficiarias del Programa
Diagrama de flujo del proceso



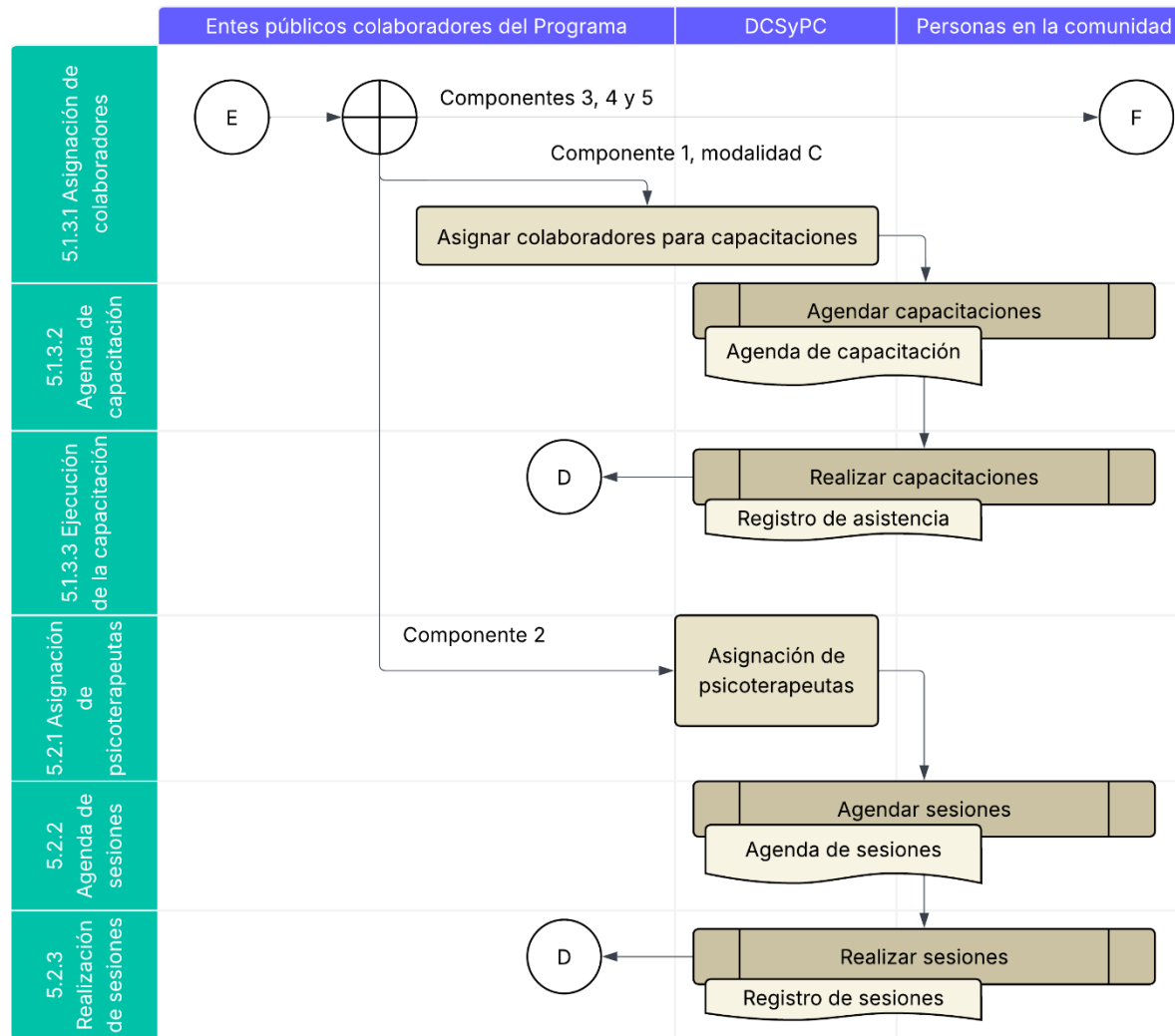
Proceso 5. Producción de los Componentes

Diagrama de flujo del proceso (1/3)

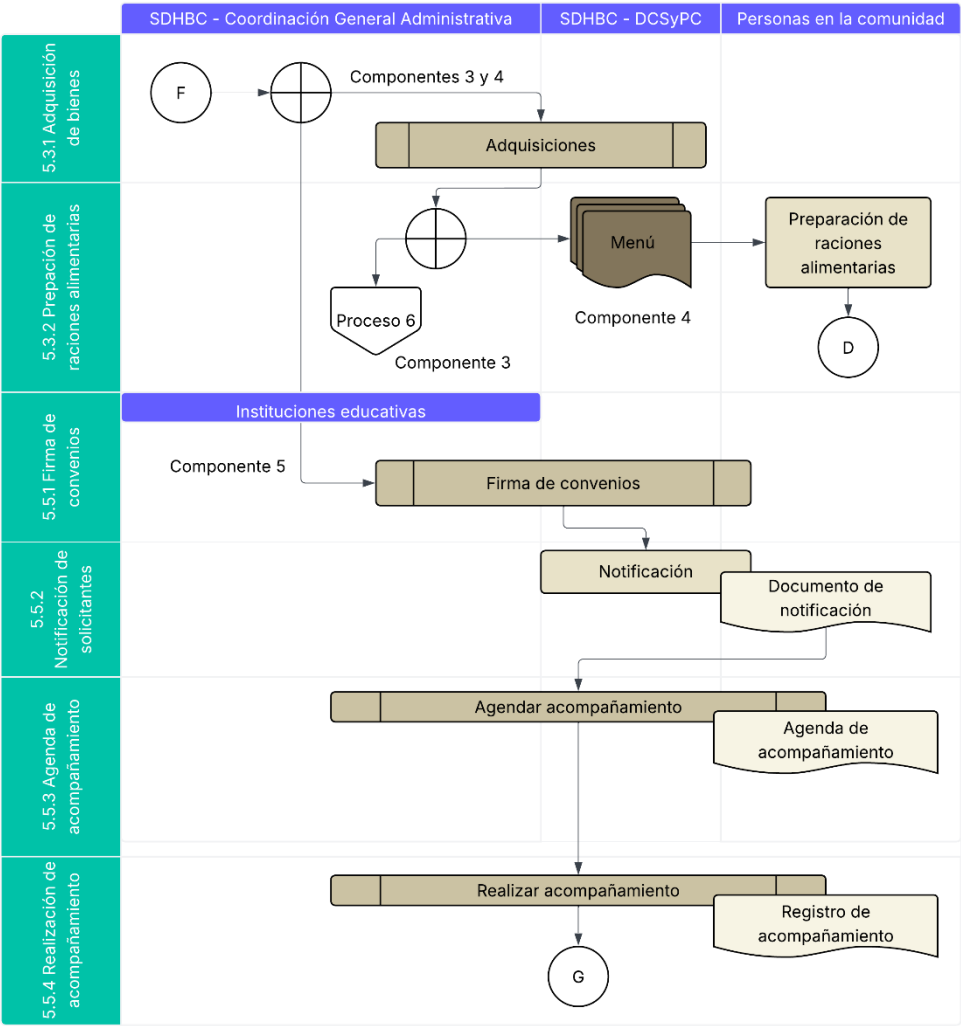


Proceso 5. Producción de los Componentes

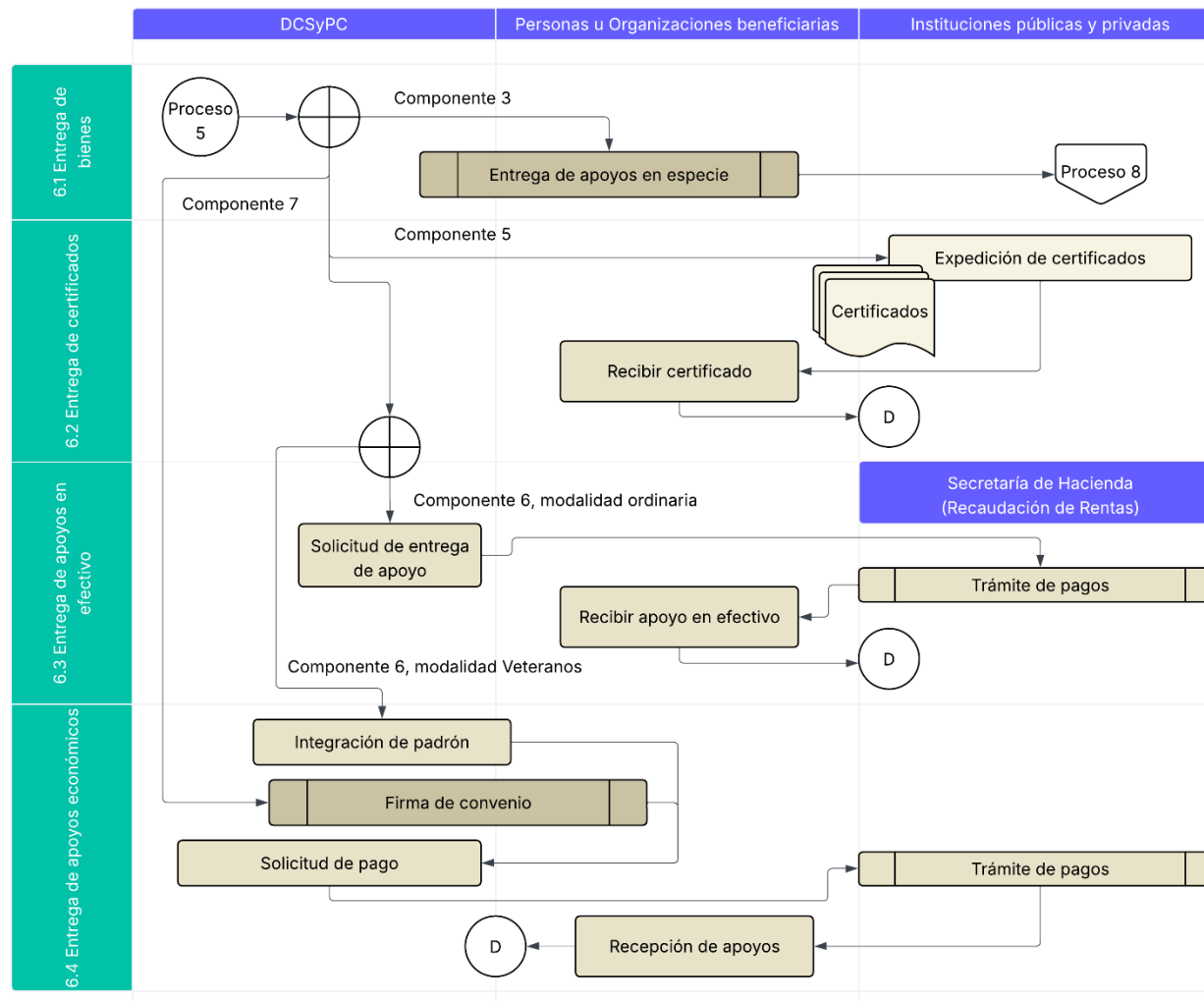
Diagrama de flujo del proceso (2/3)

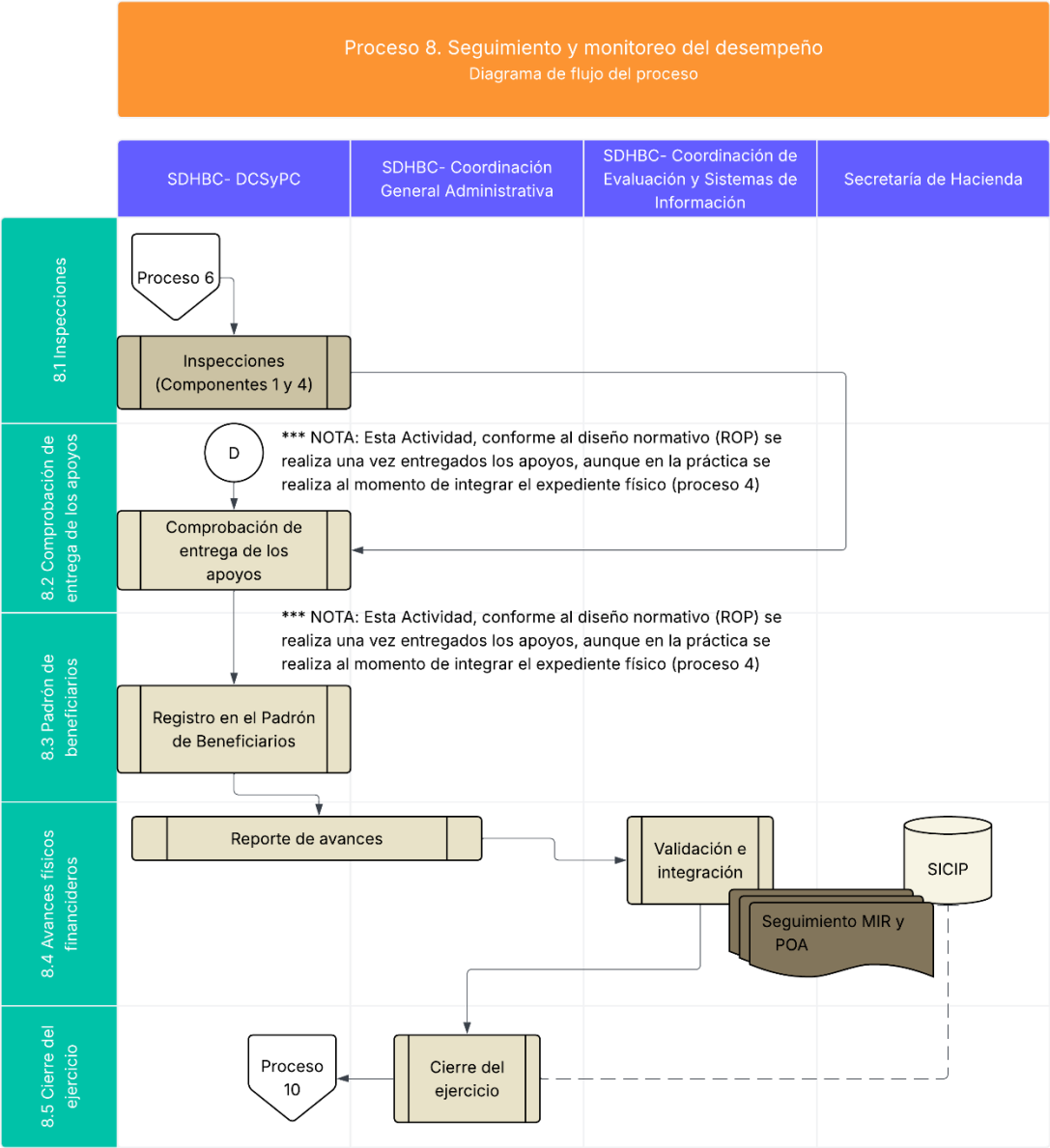


Proceso 5. Producción de los Componentes
Diagrama de flujo del proceso (3/3)



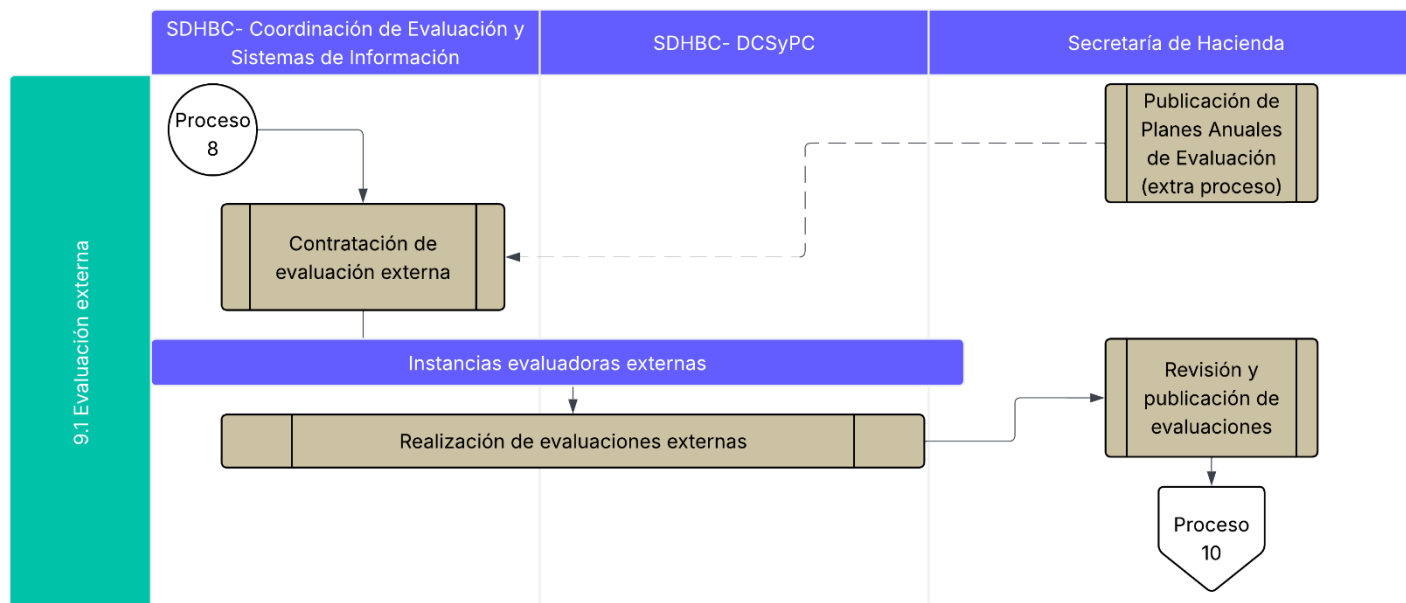
Proceso 6. Entrega de los Componentes
Diagrama de flujo del proceso





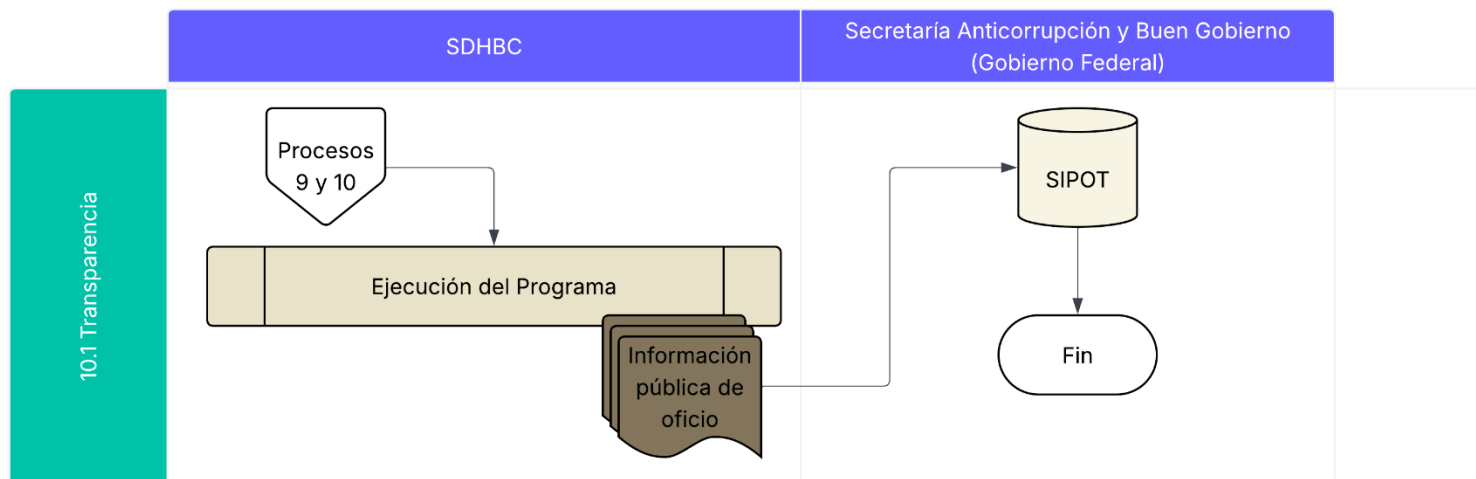
Proceso 9. Evaluación de resultados

Diagrama de flujo del proceso



Proceso 10. Rendición de cuentas

Diagrama de flujo del proceso



Anexo VIII. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

PROCESO 1		Nombre del proceso. Planeación estratégica, programación y presupuestación
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	1.1 Diseño del Programa y alineación de la MIR
	Fin	1.4 Presupuestación
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sobre el recurso tiempo de este proceso, es importante reflexionar acerca de su oportunidad. Mientras que las Actividades 1.1, 1.3 y 1.4 acontecen conforme a la calendarización establecida por la Secretaría de Hacienda para la planeación del ejercicio fiscal inmediato posterior (durante el segundo trimestre del año), la Actividad 1.2 se realiza <i>durante el primer trimestre del año</i> . En este sentido, la publicación de las Reglas de Operación se concretó hasta el 9 de marzo de 2024 para el ejercicio fiscal evaluado. Esto es inoportuno e inadecuado ya que el Programa presupuestario es uno de servicios (modalidad presupuestaria E) esto es: provee sus Componentes a la población beneficiaria <i>de manera permanente, constante y sin interrupciones</i> . La falta de publicación oportuna de las Reglas de Operación dificulta la operación del Programa durante los primeros meses del año dificulta su operación, su transparencia y su capacidad de cumplir normativamente de manera apropiada, incidiendo en sus resultados de desempeño. Este factor se reporta como un área susceptible de fortalecerse en la gestión del Programa. Por lo que hace al resto de las Actividades, se identifica que éstas transcurren adecuadamente sin que existan demoras o dificultades para lograrlas oportunamente. El insumo tiempo es así suficiente pero inadecuado a las necesidades operativas del Macroproceso.
	Personal	Las Actividades del proceso se realizan con apoyo en el personal operativo de la SDHBC que colabora en los diferentes Departamentos de las unidades administrativas competentes. Resulta suficiente y adecuado para su ejecución.
	Financieros	El costo operativo de este proceso se asume por parte de la SDHBC con cargo al propio Programa presupuestario, que incluye partidas para el financiamiento de los recursos humanos y materiales requeridos para este primer proceso. En este sentido, los recursos financieros son suficientes y adecuados .

	Infraestructura	Para la realización de este proceso se cuenta con infraestructura instalada (oficinas y su equipamiento, principalmente) propia de la SDHBC que, desde la perspectiva de los operadores del Programa resulta suficiente y adecuada para este proceso, en particular.
	Otros	No se identifican insumos adicionales que requiera la realización del proceso.
Productos	Productos del proceso	Documento Diagnóstico del Programa presupuestario Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Reglas de Operación del Programa presupuestario
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los documentos normativos y estratégicos del Programa sientan las bases para su operación durante el ejercicio fiscal, por lo que son insumos fundamentales para el desarrollo de los procesos, en lo sucesivo.
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Indicadores y metas de la MIR, información presupuestaria (en el SICIP de la Secretaría de Hacienda).
	¿Genera información para el monitoreo?	Mediante la Matriz se establecen los indicadores que servirán de referencia para monitorear el desempeño del Programa presupuestario.
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		La coordinación de los actores del proceso (interna, dentro de la SDHBC y con la Secretaría de Hacienda) resulta ser adecuada , favoreciendo su eficacia.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El diseño normativo actual del proceso no se estima pertinente puesto que implica la publicación de las Reglas de Operación del Programa presupuestario fuera de un plazo oportuno para su adecuada operación. Aunque los operadores del Programa tienen acceso previo al documento normativo que eventualmente se publicará, no sucede así con la población requirente de los servicios hasta su publicación oficial. Esto mina la adecuada transparencia y fiabilidad operativa del Programa, desde la perspectiva de la ITE.

PROCESO 2		Nombre del proceso. Difusión del Programa
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	Las Actividades de difusión se realizan de manera paralela por las unidades responsables a lo largo del ejercicio fiscal, por lo que no se puede identificar un "inicio" y un "final" del proceso.
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las acciones de difusión se realizan de manera permanente, a lo largo del ejercicio fiscal (en cuanto a las Actividades generales, 2.1 y 2.2) o cuando corresponde de acuerdo con la calendarización de acciones específicas del Componente 1 (Actividades 2.3.1 y 2.3.2). De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, no se observó que el recurso tiempo sea un obstáculo para la apropiada realización de tareas de difusión. Es decir, el recurso resulta suficiente y adecuado para la realización del proceso.
	Personal	Las acciones de difusión se realizan por parte del personal adscrito a las unidades administrativas de la SDHBC, resultando éste suficiente y adecuado para su ejecución.
	Financieros	Los recursos que se emplean en este proceso se costean con cargo al propio Programa (en cuanto a las responsabilidades de la DCSyPC) y en los programas administrativos de la Secretaría en cuanto a la Coordinación Técnica y Operativa.
	Infraestructura	Se depende de la infraestructura instalada de la SDHBC (principalmente oficinas y su equipamiento) para la realización de las acciones generales de difusión, resultando ésta suficiente y adecuada para su realización. En cuanto a las acciones específicas de difusión se suman los vehículos necesarios para los traslados del personal para la realización de recorridos y la difusión de convocatorias para la realización de Diagnósticos y la conformación de Comités Comunitarios.
	Otros	Este proceso emplea asimismo recursos tecnológicos (principalmente redes sociales, para la difusión por canales digitales) y para la transmisión de mensajes por medios electrónicos (radio y televisión, principalmente). El costo operativo de estos recursos, empero, no está asociado al Programa sino a las actividades sustantivas de la SDHBC.
Productos	Productos del proceso	Acciones de difusión por medios digitales y electrónicos Materiales de difusión por medios físicos Recorridos por colonias y comunidades Convocatorias para diagnósticos participativos e integración de Comités Comunitarios
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No, las acciones de difusión agotan sus fines en sí mismas, por lo que los productos que generan no se relacionan como insumos para el proceso subsecuente.

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	No se emplean sistemas de información para la recolección de información en este proceso, que genere información para el monitoreo.
	¿Genera información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		Debido a que las Actividades se realizan de manera independiente por parte de las unidades administrativas responsables, no se advierte coordinación entre los actores del proceso.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		De acuerdo con sus características y diseño normativo actual, el proceso resulta pertinente para los objetivos del Programa, considerando que las acciones responsabilidad de la SDHBC son complementarias y necesarias en el contexto de una difusión informal mayoritaria del Programa (por canalización de otros entes públicos y "recomendación boca en boca").

PROCESO 3		Nombre del proceso. Solicitud de Componentes del Programa
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	El proceso consta de una Actividad general única (3.1 <i>Mecanismos de solicitud por Componente</i>) y una específica para el Componente 7 (3.2.1 <i>Presentación de solicitud de apoyos</i>) por lo que no se identifica una Actividad "de inicio" y "una final", sino vías alternativas para la realización del proceso.
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La atención de solicitudes del Programa se realiza de manera permanente, sin que se haya identificado que existan restricciones en el uso del recurso tiempo para este proceso, en la mayoría de los Componentes. Sin embargo, la ITE identificó que existe una restricción fuera de la normatividad aplicable (ROP) a las solicitudes para la modalidad de "Apoyos a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" que se restringen al mes de diciembre de cada ejercicio fiscal, lo cual resulta inapropiado y en un área susceptible de fortalecerse en el proceso. Por esta razón, se estima que, aunque el recurso tiempo es suficiente , resulta inadecuado en el caso específico referido.
	Personal	Es importante matizar que, para la realización de la operación en cuanto a la atención ciudadana, la DCSyPC requiere recursos humanos contratados como empleados del Gobierno del Estado y depende de <i>colaboradores</i> , a manera de prestadores de servicios profesionales (por ejemplo, para la impartición de capacitación y la atención psicosocial) y becarios para la gran mayoría de las acciones que realiza. La ITE pudo contrastar la importancia de contar con personal contratado formalmente y con formación profesional específica (trabajadoras sociales) en las sedes donde se realiza el trámite de las solicitudes para apoyos económicos y en especie (Componentes 3 y 6) que no se compara en cuanto a remuneración con una persona becaria que asume, además, un alto nivel de responsabilidad. La gestión de las solicitudes se apreció, implica un importante esfuerzo físico y mental por parte de las personas colaboradoras con la SDHBC, pues implica la escucha activa y la presencia física para atender a personas con variadas circunstancias de vulnerabilidad social, que necesariamente impactan en el estado anímico de las personas que atienden las solicitudes. En términos de remuneraciones, una persona profesional contratada formalmente tendrá un ingreso suficiente, por ejemplo, para hacerse cargo de recibir apoyo psicoterapéutico específico que respalde su labor cotidiana como parte de su propio ejercicio profesional. Sin embargo, una persona becaria con una remuneración limitada y sin una formación profesional específica no tendrá los medios para realizar esa misma labor de autocuidado, generando hacia el futuro insatisfacción en el trabajo y un desempeño menos tolerante de las intensas circunstancias que implica la atención ciudadana. En este sentido se estima como un área susceptible de

		fortalecerse en la gestión de solicitudes (así como del proceso subsecuente de validación de requisitos) que las personas carezcan de remuneraciones apropiadas para realizar su labor, empezando por las condiciones de la relación de colaboración que tienen con la Secretaría. Por lo demás, las personas colaboradoras con la DCSyPC deben distribuir su tiempo en la atención de las Actividades sustantivas que les son encomendadas y participar, asimismo, en la realización de actividades de atención extramuros y contingentes, puesto que el volumen de personas colaboradores es limitado, constituyendo otra área susceptible de fortalecerse en el proceso. Se concluye que los recursos humanos son insuficientes e inadecuados para el desarrollo de este proceso, por tanto.
	Financieros	El costo operativo del Programa para la atención de solicitudes (que permite el pago a personas colaboradoras y los recursos materiales para su ejecución) se asume directamente, pero a la luz de las circunstancias de los recursos que se financian, se observa que son asimismo insuficientes , aunque adecuados , pues se cuenta con ellos de manera oportuna.
	Infraestructura	La infraestructura operativa para la realización de la atención de solicitudes, como se describió en el proceso, consta de los puntos de contacto de la SDHBC con las personas solicitantes (oficinas en la ciudad de Chihuahua, Centros Comunitarios y Oficina de Enlace en Hidalgo del Parral). Sin embargo, como ya se hizo notar, específicamente la sede de la DCSyPC no presenta las condiciones de accesibilidad que requiere la atención de algunos de los conjuntos de las personas de la población objetivo como personas adultas mayores y personas con discapacidades físicas. Por lo demás, las oficinas no están situadas en una ubicación estratégica cercana a medios de transporte público accesibles para personas en situación de vulnerabilidad y que no importen un costo relativo importante para la gestión de la solicitud. Cabe mencionar que estas circunstancias de operación son claras para las personas en el ámbito directivo de DCSyPC, quienes a su vez han emprendido acciones de mejoramiento físico de los espacios actualmente en uso como lo son: limpieza de espacios de almacén en la sede, reordenamiento de áreas y ubicación apropiada del material de archivo y acciones de mantenimiento físico el inmueble, por lo que se advierte el interés en mejorar esta circunstancia. Sin embargo, por ahora se debe calificar la infraestructura como suficiente pero inadecuada para el proceso.
	Otros	No se identifican otros insumos requeridos para el proceso.
Productos	Productos del proceso	La solicitud de apoyos solamente se genera en el caso del Componente 7 en la modalidad de apoyos requeridos por Organizaciones de la Sociedad Civil.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	En el caso del producto generado, es importante para documentar el inicio de la gestión y sirve como insumo para el proceso siguiente.

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	En el proceso específico de solicitud no se emplean sistemas informáticos que recuperen información que funcione, a su vez, para el monitoreo.
	¿Genera información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		La atención ciudadana se realiza por los Departamentos de la DCSyPC de manera autónoma y no se observa la necesidad de coordinar su interacción con otros actores del proceso.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		De acuerdo con el diseño normativo del proceso, se visualiza que éste es pertinente puesto que contribuye a realizar los objetivos del Programa y resulta en términos generales apropiado de acuerdo con las características de la población objetivo. Esto, sin dejar de observar que las condiciones de atención <i>no son idóneas</i> en todos los casos.

PROCESO 4		Nombre del proceso. Selección de personas beneficiarias del Programa
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	El proceso comprende dos Actividades: una general y una específica para una modalidad de atención del Componente 7, por lo que no se puede identificar como tal una actividad "de inicio" y una que "finalice" el proceso.
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La selección de personas beneficiarias del Programa acontece en secuencia a la presentación de solicitudes en los puntos de contacto de la SDHBC, por lo que se realiza de manera permanente a lo largo del año. Aunque el tiempo es limitado para el procesamiento de las solicitudes, no se reporta un obstáculo en cuanto al uso de este recurso. Ahora bien, las personas responsables de la atención ciudadana en los Componentes 3 y 6 (apoyos en especie y económicos) reportaron la duplicación de esfuerzos y la demora en los tiempos de atención dado que la captura del proceso de selección en el sistema informático del Padrón de Beneficiarios no es suficiente para documentar el proceso (por las limitaciones técnicas y operativas de dicho sistema). En consecuencia, se debe producir de manera simultánea documentos impresos que permitan dar testimonio del proceso. Esto resulta en un cuello de botella que implica el uso ineficiente tanto del tiempo como de los recursos materiales de la institución, generando congestión de los espacios de trabajo con los expedientes en papel, a la espera de su adecuado registro, procesamiento y archivo final. En este aspecto, se observa que el recurso tiempo es suficiente , pero está gestionado de manera inadecuada , sobre todo para el proceso en cuanto a los Componentes 3 y 6.
	Personal	Toda vez que las personas colaboradoras de la SDHBC son las mismas que atienden la solicitud de apoyos y le dan trámite para la selección de las personas beneficiarias, se tienen en consideración los comentarios acerca de que este recurso resulta asimismo insuficiente e inadecuado para realizar este proceso aunado a la atención directa de la población objetivo del Pp.
	Financieros	Al tiempo, a la vista de las limitaciones para contar con recursos humanos e infraestructura apropiada para la realización de los procesos de atención a las personas usuarias, se considera que los recursos financieros también cumplen con ser adecuados pero insuficientes para este proceso.
	Infraestructura	La infraestructura para la atención de este proceso guarda las mismas características descritas para el proceso anterior, por lo cual resulta suficiente e inadecuada para la realización de estas Actividades. Debe enfatizarse, para los Componentes 3 y 6 (apoyos en especie y económicos), de acuerdo con la descripción del proceso, se debe realizar por parte de las personas colaboradoras una entrevista que permita determinar la situación crítica de

		vulnerabilidad de las personas solicitantes. Esto implica la exposición de situaciones de vida que requieren espacios dignos para desarrollarse en libertad por parte de las personas que deben elaborar sus narrativas. Los espacios de atención actuales, abiertos y a la vista de otros solicitantes, no pueden considerarse apropiados para esta Actividad, incrementando el desgaste físico y emocional de las personas responsables de la atención.
	Otros	No se identificaron otros insumos requeridos para este proceso.
Productos	Productos del proceso	Registro de las solicitudes de apoyo viables en el Padrón de Beneficiarios Expediente físico de la solicitud de apoyos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No, como se mencionó en el Tema I, el registro de las solicitudes que cumplen con los requisitos en el Padrón de Beneficiarios se agota en sí misma y no tiene funciones posteriores en el proceso, pues no existen mecanismos de verificación de la entrega para todos los Componentes ni estos están vinculados con el sistema informático del Padrón General.
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Datos de identificación de la persona solicitante, características socioeconómicas conforme al Estudio Socioeconómico (Anexo I de las ROP) se registran en el Padrón de Beneficiarios (Sistema del Padrón General).
	¿Genera información para el monitoreo?	La información del Padrón de Beneficiarios se emplea únicamente para registro pues no genera información estadística relevante para la toma de decisiones, tanto en lo referente a los datos de identificación de las personas solicitantes como en cuanto a la información socioeconómica recabada mediante el Estudio Socioeconómico.
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		Toda vez que la atención de las solicitudes para la selección de las personas beneficiarias del Programa se realiza de manera autónoma por los Departamentos administrativos de la DCSyPC, no se advierte que exista coordinación con otros actores del proceso.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Dadas sus características normativas (requisitos generales, como el Estudio Socioeconómico analizado en la descripción del proceso) y las de su operación (recursos humanos, financieros e infraestructura), se advierte que el proceso no coadyuva en el logro eficaz y eficiente de los objetivos del Programa presupuestario imponiendo cargas de trabajo a las personas colaboradoras y costos de operación para las personas usuarias, en un contexto de accesibilidad limitada para algunas personas dentro de la población objetivo del Programa así como que no se garantiza el trato digno de todas las personas solicitantes. En esta medida, el proceso no resulta pertinente .

PROCESO 5		Nombre del proceso. Producción de los Componentes
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	No se identifica un "punto de inicio" o un "final" de este proceso, porque los grupos de Actividades se desarrollan en paralelo para los diferentes Componentes.
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La producción de los Componentes ocurre de manera continua a lo largo del año, sin que se reportaran incidencias respecto del manejo del recurso tiempo para este proceso. En este sentido, el recurso aparece como suficiente y adecuado .
	Personal	Los recursos humanos que se emplean en la producción de los Componentes no proceden exclusivamente de la DCSyPC o de la SDHBC, en concreto. Si bien es cierto las personas colaboradoras de la Secretaría desarrollan la mayoría de las Actividades, se puede observar la participación de las propias personas beneficiarias en la gestión y ejecución de los Componentes, por ejemplo, en las capacitaciones del Componente 1 (donde se organizan los tiempos y espacios para la capacitación, en los Centros Comunitarios) o en el Componente 4 para la provisión de raciones alimenticias mediante los Comedores comunitarios. Los entes públicos colaboradores en la prestación de los servicios también aportan recursos humanos, destacadamente para las labores de capacitación y en cuanto a la vinculación necesaria para coordinar las acciones del Programa. Es mediante esta confluencia de recursos que se logra la producción de los bienes del Pp de manera suficiente y adecuada en cuanto a las personas involucradas.
	Financieros	Conforme a lo mencionado en el rubro anterior, una parte del costo financiero de los recursos humanos se asume como costo operativo del Programa; sin embargo, los recursos humanos para la contratación de bienes se financian mediante otros Programas sustantivos de la SDHBC. Por su parte, las remuneraciones del personal de otros entes públicos corren por su cuenta, con cargo a sus respectivos Pp. Los recursos financieros son esenciales para la realización de las contrataciones públicas de bienes distribuidos mediante el Pp, para los cuales éste asume el costo financiero. En resumen, existen recursos financieros suficientes y adecuados para la realización de este proceso.
	Infraestructura	La infraestructura operativa para la operación del Programa la aporta la SDHBC en sus instalaciones, sobre todo, que configuran los puntos de contacto con la ciudadanía. De manera principal, se observan los Centros Comunitarios que opera el Gobierno del Estado como instalaciones de usos múltiples que permiten la producción de los servicios de capacitación (Componente 1) pero también la operación de los Centros Comunitarios. En este sentido, la inversión en esta infraestructura es muy relevante, no sólo por sus efectos directos

		habilitantes respecto del Programa, sino por ser espacios de encuentro entre las personas beneficiarias del Programa, donde verdaderamente puede acontecer la reconstrucción del tejido social, como atestiguó la ITE en las visitas de campo. Desde este punto de vista, el recurso aparece como suficiente y adecuado para la realización de proceso.
	Otros	No se identificaron otros insumos requeridos para la operación del Proceso.
Productos	Productos del proceso	<p>Diagnósticos comunitarios y planes de acción</p> <p>Comités Comunitarios constituidos</p> <p>Acciones de capacitación</p> <p>Sesiones de atención psicoterapéutica brindadas</p> <p>Bienes para la entrega de apoyos en especie</p> <p>Alimentos adquiridos para la operación de los Comedores Comunitarios</p> <p>Raciones alimenticias preparadas</p> <p>Convenios de colaboración con instituciones educativas</p> <p>Acompañamiento para la obtención de certificados de estudios</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Algunos de los productos de este proceso son fines en sí mismos de en tanto bienes y servicios que se entregan a la población beneficiaria (por ejemplo, los de los Componentes 1 y 2). No obstante, otros requieren del siguiente proceso (Distribución de los Componentes) por lo que actúan como insumos para éste (Componentes 3, 4 y 5).
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	No se emplean sistemas de información para la recolección de información sobre la producción de los Componentes, que genere (a su vez) información para el monitoreo.
	¿Genera información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		Considerando que en este proceso es donde sucede el principal elemento de coordinación entre los entes que participan en la operación del Programa, se observa que existe una adecuada coordinación, que facilita el logro de los objetivos del Pp de manera eficaz y eficiente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Al analizar las condiciones normativas y de recursos en que se desempeña el proceso, se advierte que éste resulta pertinente para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

PROCESO 6		Nombre del proceso. Entrega de los Componentes
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	Las Actividades de este proceso se realizan de manera separada de acuerdo con las características de los Componentes, por lo que no es posible identificar una Actividad "inicial" y una "final".
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El proceso, al igual que los dos tres anteriores, transcurre de manera permanente, en tanto que el Programa provee de servicios al público de manera permanente e ininterrumpida. Ahora bien, no se identificaron situaciones referentes al manejo del recurso tiempo para la entrega de los apoyos, en el trabajo de campo, que deban consignarse. En este sentido, el insumo resulta suficiente y adecuado para la ejecución del proceso.
	Personal	El personal encargado de las tareas de entrega de apoyos es, por una parte, el adscrito a la SDHBC (en cuanto a los apoyos en especie) y, por la otra, el de la Secretaría de Hacienda (para el caso de los apoyos en efectivo). Ambas instituciones aportan a su personal en franca colaboración, sin que se observen restricciones u obstáculos en el proceso debidos a este insumo. En el caso excepcional de la entrega de apoyos vía intermediarios éstos aportarán sus propios recursos humanos, asimismo. En suma, empero, los recursos humanos aparecen como suficientes y adecuados para el proceso.
	Financieros	La entrega de los recursos, cuando la realiza la SDHBC se realiza con cargo a los recursos financieros del Programa, que sustentan sus recursos humanos. En el caso de la intervención de la Secretaría de Hacienda, los recursos financieros empleados proceden de sus propios Pp sustantivos. Los recursos financieros resultan ser suficientes y adecuados para este proceso.
	Infraestructura	Para la realización de este proceso se cuenta con la infraestructura de atención instalada por la SDHBC mediante la DCSyPC, así como (en casos excepcionales) la infraestructura de la que dispongan los intermediarios para hacer llegar los apoyos. En todos los casos ésta aparece como suficiente y adecuada para la realización del proceso.
	Otros	No se identificaron insumos adicionales o específicos que requiera este proceso.
Productos	Productos del proceso	Bienes en especie entregados. Certificados educativos entregados. Apoyos en efectivo entregados.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos que genera el proceso de entrega son finalidades del Programa en sí mismas, por lo que no constituyen insumos para el proceso siguiente.

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Para la entrega de los apoyos no se emplean sistemas informáticos que recolecten datos que después puedan emplearse para el monitoreo.
	¿Genera información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		De acuerdo con la información recuperada en el trabajo de campo, la coordinación entre actores (SDHBC, Secretaría de Hacienda e intermediarios) para la realización del proceso es adecuada .
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Del análisis de las condiciones normativas y de recursos en las que se desarrolla el proceso, se advierte que éste resulta pertinente para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

PROCESO 7		Nombre del proceso. Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	Como resultado del trabajo de campo no se identificaron Actividades que se realicen con relación a este proceso, por lo que no es posible describir sus límites.
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	En la práctica, no se destinan recursos con la finalidad de realizar este proceso, por lo que no es viable analizarlos (se puede considerar que éstos son inexistentes).
	Personal	
	Financieros	
	Infraestructura	
Productos	Otros	Dado que el proceso no se realiza, no genera productos, que puedan funcionar como insumos para el siguiente proceso.
	Productos del proceso	
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Dado que el proceso no se realiza, no emplea sistemas informáticos susceptibles de recolectar información que se emplee para el monitoreo del Programa.
	Tipo de información recolectada	
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?	¿Genera información para el monitoreo?	Dado que el proceso no se realiza, no existen relaciones de coordinación a su interior entre los actores el Macroproceso.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El diseño normativo que prevé este tipo de mecanismos que no se implementan no es pertinente para la realización de los objetivos del Programa, porque no coincide con su realidad práctica, advirtiéndose un área susceptible de fortalecerse en cuanto al diseño normativo del Programa.

PROCESO 8		Nombre del proceso. Seguimiento y monitoreo del desempeño
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	Actividad 8.1 Inspecciones
	Fin	Actividad 8.5 Cierre del Ejercicio
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las Actividades de este proceso se realizan siguiendo la secuencia descrita por las ROP a lo largo del ejercicio fiscal. Aunque la mayoría de las Actividades presentan un flujo ininterrumpido y propicio al desarrollo del Macroproceso, se identificó un cuello de botella puntual en cuanto a la realización de actividades redundantes para el seguimiento de solicitudes en cuanto a la integración del Padrón de Beneficiarios y la necesidad de llevar un registro electrónico separado de las solicitudes de apoyo para seguimiento. Esto genera cargas de trabajo adicionales para las personas operadoras del Programa, en un uso ineficiente del limitado tiempo que tienen para la atención ciudadana. En esta medida, se observa que el recurso es suficiente pero inadecuado .
	Personal	En las Actividades de Seguimiento confluyen diferentes áreas administrativas de la Secretaría, las cuales aportan sus recursos humanos para completar el proceso. Asimismo, colabora personal de la Secretaría de Hacienda brindando soporte y retroalimentación al funcionamiento y datos que se alimentan al SICIP. Desde esta perspectiva, se cuenta con recursos humanos suficientes y adecuados para realizar este proceso.
	Financieros	Los recursos financieros para la asumir el costo operativo de las acciones de seguimiento proviene tanto del Programa (para el pago de recursos humanos y materiales de la DCSyPC) así como de los Pp sustantivos de la SDHBC y la Secretaría de Hacienda, respecto del resto de los recursos necesarios para la gestión de los otros insumos humanos y materiales. En su conjunto, aparecen como suficientes y adecuados para el proceso.
	Infraestructura	Se emplea la infraestructura de oficinas y su equipamiento de las diferentes unidades administrativas concernidas en la SDHBC y la Secretaría de Hacienda, las cuales (desde la perspectiva de las personas operadoras del Programa) resulta suficiente y adecuada para el proceso.
	Otros	No se identifican insumos adicionales que requiere el proceso.
Productos	Productos del proceso	Documentos de seguimiento derivados de las inspecciones Comprobantes de entrega de los apoyos Padrón de beneficiarios Avances físicos financieros trimestrales del Programa Documentos del cierre del ejercicio

Sistemas de información		Información de monitoreo en el SICIP (seguimiento a la MIR y al Programa Operativo Anual)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos generados pueden emplearse como insumos para la evaluación de resultados, como proceso siguiente, en sentido estricto (tal y como se hace en este Informe).
	Tipo de información recolectada	Información de identificación y socioeconómica de las personas que solicitan los servicios y cumplen con los requisitos del Programa (en el Padrón de Beneficiarios) Datos de identificación y seguimiento a las solicitudes del Programa (Hojas de cálculo de seguimiento a las solicitudes) Datos de desempeño del Programa (valores de variables de los indicadores, en el SICIP).
	¿Genera información para el monitoreo?	Principalmente el seguimiento de solicitudes y la información capturada en el SICIP pueden emplearse para el monitoreo del desempeño del Programa, tomando como referencia el diseño y planeación de metas de la MIR.
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		Se observa una adecuada articulación al interior de la SDHBC y con la Secretaría de Hacienda para el seguimiento y monitoreo del Programa.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Al analizar su diseño normativo, se observa que éste no es coincidente con la operación del Programa (secuencia de la comprobación de apoyos). Asimismo, se detecta un cuello de botella en la gestión del recurso tiempo para el seguimiento de las solicitudes. En este sentido, se estima que el proceso no cuenta con un diseño y recursos pertinentes para el logro de los objetivos del Programa.

PROCESO 9		Nombre del proceso. Evaluación de resultados
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	Consiste en una Actividad única (<i>9.1 Evaluación externa</i>) por lo que no presenta un "inicio" y un "final".
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las acciones de evaluación externa se realizan a lo largo del ejercicio fiscal en los plazos y términos determinados por el Programa Anual de Evaluación (PAE). Éstos resultan suficientes y adecuados para la realización del proceso.
	Personal	Se cuenta con personal encargado de la gestión de la evaluación externa en la Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información de Información Estatal para organizar y dar seguimiento a la evaluación externa, así como en la Secretaría de Hacienda, para su coordinación. Las personas colaboradoras de la DCSyPC participan como informantes del proceso. El ente evaluador externo proporciona los recursos humanos con la capacidad técnica para desarrollar el proceso. Esta suma de recursos resulta suficiente y adecuada .
	Financieros	Los recursos financieros para la contratación del ente evaluador externo provienen de los Pp sustantivos de la SDHBC que a su vez financian los recursos humanos y materiales con los que se opera el proceso. Los Pp sustantivos de la Secretaría de Hacienda hacen lo propio respecto de los recursos humanos y materiales requeridos para su participación. Los recursos financieros muestran ser suficientes y adecuados para el proceso.
	Infraestructura	Se emplea la infraestructura propia de la SDHBC y la Secretaría de Hacienda para las labores de coordinación y seguimiento de la evaluación externa y el ente evaluador externo aporta su propia capacidad instalada para realizar el proyecto. Tal confluencia de recursos resulta suficiente y adecuada para realizar el proceso.
	Otros	No se identifican insumos adicionales que requiera el proceso.
Productos	Productos del proceso	Informes de evaluación externa
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los Informes de evaluación externa sirven de insumo para el proceso final del Programa (rendición de cuentas) en cuanto que generan información analítica sobre su diseño y desempeño, conforme a las guías metodológicas empleadas, lo cual informa a la ciudadanía en general acerca de sus características normativas y operativas.
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	No se emplean sistemas de información para la recolección de información relacionada con este proceso, ni que proporcione información para el monitoreo del Pp.

	¿Genera información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		A la luz de sus resultados, se puede valorar que la coordinación entre actores es adecuada para el logro de los objetivos del proceso.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		De acuerdo con sus características normativas y los recursos que se le destinan, el proceso resulta pertinente para el logro de los objetivos del Programa.

PROCESO 10		Nombre del proceso. Rendición de cuentas
Dimensiones del proceso		Información sobre el proceso
Límites del proceso	Inicio	El proceso comprende una Actividad solamente (<i>10.1 Transparencia</i>), por lo que no se identifica su "principio" y "fin".
	Fin	
¿Los insumos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El proceso se desenvuelve de manera permanente a lo largo del año, sin que se identifiquen contratiempos en su operación. Por lo tanto, el tiempo resulta adecuado y suficiente como insumo para su operación.
	Personal	El recurso humano para la generación de la información pública de oficio corre por cuenta de la SDHBC en sus unidades administrativas competentes y es adecuado y suficiente para el proceso.
	Financieros	El costo operativo de las acciones de transparencia se financia en cuanto a sus recursos materiales y humanos con cargo a los diferentes Pp de la SDHBC, en tanto que intervienen personas de las diferentes unidades administrativas. Tales recursos son adecuados y suficientes .
	Infraestructura	La infraestructura operativa se provee, por una parte, por la SDHBC (oficinas y sus equipamientos) y por la otra por las autoridades de transparencia nacional y estatal. Los recursos de este rubro resultan adecuados y suficientes para el proceso.
	Otros	No se advierte que el proceso requiera insumos adicionales.
Productos	Productos del proceso	Información pública de oficio sobre el Pp, en el SIPOT.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No hay un proceso siguiente en el Macroproceso, por lo que el producto no es un insumo en este sentido.

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Información pública de oficio (IPO) sobre el Pp, en el SIPOT.
	¿Genera información para el monitoreo?	No, la información para el monitoreo se genera de manera previa y como fuente de la IPO.
¿Es adecuada la coordinación de los actores en el proceso?		No se reportaron incidencias en la coordinación del proceso, por lo que aparece como adecuada .
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El diseño normativo y operativo del proceso sugiere que éste es pertinente a los objetivos del Pp.

Anexo IX. Grado de consolidación operativa del Programa

Criterios de valoración/ procesos	Existen documentos que normen el proceso	Los procesos son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos están estandarizados, son utilizados por todas las instancias	Se cuenta con mecanismos de implementación sistemática de mejoras	Promedio	Comentarios
Proceso 1	5	1	5	5	4.00	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos).
Proceso 2	5	1	5	1	3.00	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos); más bien, se identifican los mecanismos no formales de difusión. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 3	5	3	5	5	4.50	El proceso es familiar para la mayoría de los operadores, pero no la totalidad, lo cual es crítico.
Proceso 4	5	3	5	5	4.50	El proceso es familiar para la mayoría de los operadores, pero no la totalidad, lo cual es crítico.
Proceso 5	5	1	5	1	3.00	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos). No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 6	5	1	1	1	2.00	El proceso es desconocido en su mayoría y no se implementa conforme a la normatividad, en consecuencia. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 7	5	1	1	1	2.00	El proceso es desconocido en su mayoría y no se implementa conforme a la normatividad, en consecuencia. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 8	5	3	5	1	3.50	El proceso no es familiar para todos los operadores (especialmente para los no directivos). No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.
Proceso 9	5	1	5	5	4.00	El proceso es desconocido por la mayoría de los operadores, se confundió con las acciones de auditoría, que se realizan <i>extra processum</i> .
Proceso 10	5	1	5	1	3.00	El proceso es desconocido por la mayoría de los operadores. No se identificaron prácticas de mejora sistemática de este proceso.

Criterios de valoración/ procesos	Existen documentos que normen el proceso	Los procesos son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos están estandarizados, son utilizados por todas las instancias	Se cuenta con mecanismos de implementación sistemática de mejoras	Promedio	Comentarios
Puntaje total	50	16	42	26	134 de 200 puntos posibles	
Promedio por criterio	5.00	1.60	4.20	2.60	3.35	Aunque existen rubros consolidados de la operación (por ejemplo, la normatividad), se observan importantes áreas de oportunidad en la difusión y empleo consistente de los procesos del Programa, conforme a su normatividad. Por ello, resulta indispensable adoptar un enfoque de mejora continua en la operación del Programa.

Anexo X. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Secuencia	Procesos descritos para el Programa
		Denominación / Distribución por Componentes / Actividades [Fundamento en las ROP]
Planeación estratégica, programación y presupuestación	1	Planeación estratégica, programación y presupuestación 1.1 <i>Diseño y alineación de la MIR</i> 1.2 <i>Emisión de Reglas de Operación</i> 1.3 <i>Programación de metas</i> 1.4 <i>Presupuestación</i>
Difusión del Programa	2	Difusión del Programa 2.1 <i>Difusión por medios electrónicos y digitales</i> [21.2] 2.2 <i>Difusión por medios físicos</i> [12.1.I] Componente 1 2.3.1 <i>Recorridos por colonias y comunidades</i> 2.3.2 <i>Convocatoria para realizar diagnósticos comunitarios y conformar de Comités Comunitarios</i>
Solicitud de bienes y/o servicios	3	Solicitud de Componentes del Programa 3.1 <i>Mecanismos de solicitud por Componente</i> [6, 7, 8, 9 y 10] Componente 7 3.2.1 <i>Presentación de solicitud de apoyos</i>
Selección de personas beneficiarias	4	Selección de personas beneficiarias del Programa 4.1 <i>Mecanismos de selección por Componente</i> [6, 7, 8, 9 y 10] Componente 7 4.2.1 <i>Presentación y validación de proyectos</i>
Producción de bienes y/o servicios	5	Producción de los Componentes Componente 1, modalidad Diagnósticos Participativos 5.1.1.1 <i>Diagnóstico participativo comunitario</i> 5.1.1.2 <i>Plan de Acción</i> 5.1.1.3 <i>Ejecución del Plan de Acción</i> Componente 1, modalidad Comités Comunitarios 5.1.2.1 <i>Asamblea informativa</i> 5.1.2.2 <i>Constitución de Comités</i> Componente 1, modalidad Capacitación en los Centros Comunitarios 5.1.3.1 <i>Asignación de personal para la capacitación</i> 5.1.3.2 <i>Agenda de la capacitación</i> 5.1.3.3 <i>Realización de la capacitación</i> Componente 2 5.2.1 <i>Asignación de psicoterapeutas</i> 5.2.2 <i>Agenda de sesiones</i> 5.2.3 <i>Realización de sesiones</i> Componentes 3 y 4 5.3.1 <i>Adquisición de bienes</i> 5.3.3 <i>Preparación de raciones alimentarias</i> Componente 5 5.5.1 <i>Firma de convenios</i> 5.5.2 <i>Notificación de solicitantes</i> 5.5.3 <i>Agenda de acompañamiento</i> 5.5.4 <i>Realización del acompañamiento</i>
Distribución y/o entrega de	6	Entrega de los Componentes Componentes 3 y 4

Modelo general de procesos		Secuencia	Procesos descritos para el Programa Denominación / Distribución por Componentes / Actividades [Fundamento en las ROP]
bienes y/o servicios			6.1 Entrega de bienes Componente 5 6.2 Entrega de certificados Componente 6 6.3 Entrega de apoyos en efectivo Componentes 7 y 6 (modalidad Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana) 6.4 Entrega de apoyos económicos
Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias	7		Seguimiento y satisfacción de las personas beneficiarias <i>No se identificaron Actividades que se realicen en este proceso, aunque está previsto normativamente (en las ROP).</i>
Seguimiento y monitoreo del desempeño	8		Seguimiento y monitoreo del desempeño 8.1 Inspecciones [12.4] 8.2 Comprobación de la entrega de los apoyos ([16] 8.3 Padrón de beneficiarios [22] 8.4 Avances físicos financieros [17.1] 8.5 Cierre del ejercicio [17.2]
Evaluación de resultados	9		Evaluación de resultados [19] 9.1 Evaluación externa
Rendición de cuentas	10		Rendición de cuentas [21] 10.1 Transparencia
Procesos identificados por evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos			
Nombre del proceso		Número de secuencia	Breve descripción del proceso
No Aplica. No se identificaron procesos adicionales.			

[illegible]

Anexo XI. 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 pueden existir para su implementación
No aplica. No se detectaron áreas de oportunidad en la normatividad estatal que rige al Pp.					

Anexo XII. Aspectos Susceptibles de Mejora

Nombre del Programa	2E027C1 "Fortalecimiento comunitario y participación ciudadana"
Dependencia o Entidad	Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común del Estado de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Cohesión Social y Participación Ciudadana
Tipo de Evaluación	Evaluación de procesos
Año de la Evaluación	2025
Año del ejercicio fiscal evaluado	2024

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema I. Descripción del Programa	R1. Realizar una evaluación externa estratégica de consistencia y resultados con módulo de diseño al Programa presupuestario, para analizar su planteamiento estratégico, su lógica interna y su relación con el entorno institucional en el que se desarrolla.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM1. Realizar una evaluación externa estratégica de consistencia y resultados con módulo de diseño al Programa presupuestario, para analizar su planteamiento estratégico, su lógica interna y su relación con el entorno institucional en el que se desarrolla.	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar los Términos de Referencia para la Evaluación.Incluir actividades de trabajo de campo colaborativo con el personal a cargo de la operación del Programa.Difundir adecuadamente el proceso de la Evaluación, sus características y alcances, con los diferentes actores involucrados en el proceso.Contratar una Instancia Técnica Evaluadora.	El Programa presupuestario cuenta con líneas de trabajo para optimizar su planteamiento estratégico, fortalecer su orientación a resultados y favorecer su rendición de cuentas.	Evaluación

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	R2. Homologar la alineación del Pp a objetivos superiores establecida en sus diferentes documentos estratégicos.	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	ASM2. Homologar la alineación del Pp a objetivos superiores establecida en sus diferentes documentos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none">Capacitar al personal sobre la importancia de la alineación estratégica.Revisar los documentos estratégicos existentes.Identificar y corregir inconsistencias.	El Programa presupuestario está coherentemente alineado con la planeación superior de manera transversal a sus documentos normativos.	Planeación
	R3. Redefinir las poblaciones objetivo y atendida del Pp, en el Diagnóstico , a fin de que identifiquen claramente quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan; teniendo en consideración para ello tanto la MML, como la dinámica operativa del Pp.	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	ASM3. Redefinir las poblaciones objetivo y atendida del Pp, en el Diagnóstico , a fin de que identifiquen claramente quién resiente la problemática al que se dirige y quién se beneficia de las acciones que se realizan; teniendo en consideración para ello tanto la MML, como la dinámica operativa del Pp.	<ul style="list-style-type: none">Realizar un análisis detallado de las poblaciones objetivo y atendida.Revisar el empleo de la Metodología de Marco Lógico (MML) en las definiciones.Redefinir las poblaciones en el Diagnóstico.Homologar el uso de las nuevas definiciones a lo largo de los documentos normativos del Pp.	El Programa presupuestario identifica apropiadamente sus poblaciones, en el contexto de la Metodología de Marco Lógico, robusteciendo su planteamiento estratégico.	Planeación
	R4. Registrar en una base de datos, distinguiendo por Componente, a 1) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplan o no con los requisitos establecidos en las ROP , 2) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa y cumplen con los	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público	ASM4. Registrar en una base de datos, distinguiendo por Componente, a 1) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplan o no con los requisitos establecidos en las ROP , 2) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa y cumplen	<ul style="list-style-type: none">Diseñar una base de datos para el registro de solicitantes.Implementar el registro de datos diferenciados por Componente.Realizar pruebas piloto del sistema de registro.	El Programa presupuestario registra y contabiliza apropiadamente la demanda de apoyos, generando	Planeación y Ejecución

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	requisitos y 3) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplen con los requisitos y efectivamente reciben el beneficio. Esto, a fin optimizar el proceso de solicitud de bienes y servicios y el de seguimiento y monitoreo, mediante elementos que permitan conocer la demanda total de apoyos y los beneficiarios reales del Programa.	del Estado de Chihuahua	con los requisitos y 3) todas las personas que solicitan los apoyos del Programa cumplen con los requisitos y efectivamente reciben el beneficio. Esto, a fin optimizar el proceso de solicitud de bienes y servicios y el de seguimiento y monitoreo, mediante elementos que permitan conocer la demanda total de apoyos y los beneficiarios reales del Programa.	<ul style="list-style-type: none">Ajustar el sistema según los resultados de las pruebas.Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema.	insumos para el establecimiento de una Estrategia de Cobertura.	
	R5. Desarrollar el apartado, en el documento Diagnóstico sobre "Análisis de similitudes o complementariedades" con otros Programas presupuestarios considerando: a) las definiciones técnicas, en la MML, que determinan las relaciones que existen entre Pp; b) la existencia de estrategias federales y estatales, más allá de las propias de la SDHBC, que resultan complementarias y coincidentes con el Pp conforme al análisis realizado en el Anexo IV del Informe de Evaluación.	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024).	ASM5. Desarrollar el apartado, en el documento Diagnóstico sobre "Análisis de similitudes o complementariedades" con otros Programas presupuestarios considerando: a) las definiciones técnicas, en la MML, que determinan las relaciones que existen entre Pp; b) la existencia de estrategias federales y estatales, más allá de las propias de la SDHBC, que resultan complementarias y coincidentes con el Pp conforme al análisis realizado en el Anexo IV del Informe de Evaluación.	<ul style="list-style-type: none">Identificar programas presupuestarios similares o complementarios, empleando como guía el Anexo IV del Informe de Evaluación.Realizar un análisis de las relaciones entre programas.Calificar las relaciones entre programas considerando: su objetivo, sus Componentes y sus poblaciones.Incorporar el análisis en el Diagnóstico.Difundir los resultados entre los responsables del Programa.	El Programa presupuestario identifica apropiadamente su contexto programático y distingue su oferta de servicios y mecanismo de intervención.	Planeación
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa	R6. Establecer un punto de atención para la solicitud de apoyos económicos y en especie con condiciones apropiadas de accesibilidad (conectividad con el transporte público,	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad	ASM6. Establecer un punto de atención para la solicitud de apoyos económicos y en especie con condiciones apropiadas de accesibilidad (conectividad con el	<ul style="list-style-type: none">Realizar un análisis de puntos de atención viables en cuanto a accesibilidad, considerando a las personas que forman parte de la población objetivo.	El Programa presupuestario cuenta con espacios accesibles para la atención a	Ejecución

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	condiciones para la atención de personas con discapacidades físicas, espacios privados de atención) para las personas solicitantes en el centro de la ciudad de Chihuahua.	Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	transporte público, condiciones para la atención de personas con discapacidades físicas, espacios privados de atención) para las personas solicitantes en el centro de la ciudad de Chihuahua.	<ul style="list-style-type: none">Asegurar la conectividad con el transporte público.Adaptar el espacio para la atención de personas con discapacidades físicas.Promover y difundir el nuevo punto de atención entre las personas dentro de la población objetivo del Programa.	las personas en situación de vulnerabilidad social.	
	R7. Verificar que la atención de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" se realice de manera permanente, conforme a lo establecido en las ROP .	Reglas de Operación del Pp.	ASM7. Verificar que la atención de las personas solicitantes de los apoyos económicos de "Atención a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana" se realice de manera permanente, conforme a lo establecido en las ROP .	<ul style="list-style-type: none">Girar una instrucción superior en atención a esta área de oportunidad.Capacitar al personal sobre la importancia de la atención continua.Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento.Documentar e implementar acciones preventivas en casos de incumplimiento.	El Programa presupuestario se ejecuta conforme a su normatividad aplicable y se brinda atención continua a las personas solicitantes en situación de vulnerabilidad social.	Ejecución
	R8. Establecer un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM8. Establecer un mecanismo para conocer la satisfacción de las personas solicitantes de los apoyos del Programa en cuanto a las circunstancias de atención (calidad y trato del personal y condiciones de la infraestructura física) que permita documentarlas y emprender acciones de mejora específicas.	<ul style="list-style-type: none">Diseñar un mecanismo de evaluación de satisfacción.Implementar encuestas de satisfacción periódicas.Analizar los resultados de las encuestas.Documentar las áreas de mejora identificadas.Implementar acciones de mejora específicas.	El Programa presupuestario cuenta con un mecanismo para instrumentar la voz de las personas solicitantes como un insumo permanente para la mejora continua.	Ejecución

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	R9. Escindir las acciones del Programa, de acuerdo con su naturaleza, en dos Pp: uno de servicios (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria E) y uno de subsidios sujetos a reglas de operación (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria S) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM9. Escindir las acciones del Programa, de acuerdo con su naturaleza, en dos Pp: uno de servicios (Componentes 1, 2, 4 y 5, modalidad presupuestaria E) y uno de subsidios sujetos a reglas de operación (Componentes 3, 6 y 7, modalidad presupuestaria S) para optimizar su diseño estratégico y sus procesos operativos	Con la participación de la autoridad hacendaria: <ul style="list-style-type: none">Identificar las acciones del Programa según su naturaleza.Escindir las acciones en dos Programas presupuestarios diferenciados.Ajustar el diseño estratégico de cada Programa.Implementar procesos operativos específicos para cada Programa.Capacitar al personal sobre los cambios.	La SDHBC cuenta con Programas presupuestarios apropiados en cuanto a modalidades programáticas y planteamientos de intervención para lograr su Misión y Visión, en beneficio de las poblaciones vulnerables del Estado.	Planeación
	R10. Gestionar la excepción del Estudio Socioeconómico para la prestación de servicios en donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM10. Gestionar la excepción del Estudio Socioeconómico para la prestación de servicios en donde basta la necesidad manifiesta del solicitante para documentar su pertenencia a la población objetivo del Programa (Componentes 1, 2, 4 y 5) y simplificar, en consecuencia, el proceso de selección de beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none">Realizar un proyecto de modificación a las Reglas de OperaciónGestionar el cambio correspondiente en las instancias normativas apropiadas (Secretaría de Hacienda y Secretaría de la Función Pública)Publicar nuevas Reglas de Operación ajustadas.	El Programa presupuestario simplifica sus procesos de atención, cuando brinda servicios al público en general.	Planeación y Ejecución
	R11. Analizar de manera prioritaria la optimización del Sistema Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias del Programa, que genera cuellos de	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM11. Analizar de manera prioritaria la optimización del Sistema Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios para que se convierta en un apoyo a la operación del Programa y no en una carga administrativa onerosa en el contexto del proceso de selección de las personas beneficiarias	<ul style="list-style-type: none">Realizar un análisis externo, con especialistas en sistemas informáticos, sobre las capacidades técnicas del Sistema Informático de Gestión del Padrón General de Beneficiarios.Identificar áreas de mejora y acciones a desarrollar.	El Programa presupuestario simplifica sus procesos de atención de solicitudes, reduciendo la carga administrativa de	Planeación y Ejecución

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	botella.		del Programa, que genera cuellos de botella.	<ul style="list-style-type: none">Implementar mejoras en el sistema.Realizar pruebas piloto de las mejoras.Capacitar al personal en el uso del sistema optimizado.	las personas operadoras y eliminando cuellos de botella.	
	R12. Proveer de espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM12. Proveer de espacios adecuados para el desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas solicitantes (Componentes 3 y 6) que favorezcan la privacidad, la libertad de expresión de ideas y emocional, así como que propicien el trato digno de las personas que enfrentan condiciones de vida adversas.	<ul style="list-style-type: none">Proponer, de manera colaborativa con el personal operativo, las características y necesidades de atención en cuanto al desarrollo de la aplicación del Estudio Socioeconómico y la realización de la entrevista para la determinación de la situación crítica de vulnerabilidad de las personas.Adaptar los espacios para favorecer la privacidad y la libertad de expresión, propiciando el trato digno de las personas solicitantes.Dar seguimiento al tema mediante mecanismos de satisfacción de las personas usuarias.	El Programa presupuestario desarrolla sus actividades de atención a la población en situación de vulnerabilidad social privilegiando el trato digno de cada una de las personas solicitantes.	Planeación, Ejecución y Evaluación
	R13. Establecer normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público	ASM13. Establecer normatividad clara como referencia para la operación de las acciones de capacitación y, en general, el uso de los espacios en los Centros Comunitarios, de manera que éstas sean accesibles a las personas usuarias y las aprovechen en su	<ul style="list-style-type: none">Realizar talleres en los Centros Comunitarios para discutir las necesidades en materia de normatividad que presenten las personas usuarias.Proponer normatividad para los Centros Comunitarios,	El Programa presupuestario precisa su normatividad operativa en beneficio de la prestación de	Planeación, Ejecución y Evaluación

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).	del Estado de Chihuahua	beneficio (en cuanto a una mejor gestión de los espacios).	<div>considerando principios como la corresponsabilidad en el uso de los espacios y la participación social en su organización.</div> <div><ul style="list-style-type: none">• Difundir la normatividad• Verificar, mediante inspecciones, la aplicación de la normatividad• Evaluar la implementación de la normatividad, al cabo de un ejercicio fiscal completo de su vigencia.</div>	servicios al público de manera homologada y transparente.	
	R14. Especificar en las ROP las modalidades de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM14. de prestación del servicio de atención psicoterapéutica (Componente 2): individual y colectiva, para precisar la oferta de los servicios.	<div></div> <div><ul style="list-style-type: none">• Elaborar una propuesta de modificación de las ROP• Validar el cambio ante las instancias normativas competentes• Publicar las ROP actualizadas</div>	El Programa presupuestario cuenta con instrumentos normativos precisos y actualizados.	Planeación
	R15. Implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM15. Implementar un mecanismo de evaluación participativo de las mejoras en el servicio de provisión de raciones alimentarias (menú), con perspectiva de pertinencia de la prestación del servicio respecto de las personas beneficiarias (en específico, condiciones de salud y grupos etarios).	<div></div> <div><ul style="list-style-type: none">• Diseñar un mecanismo de evaluación participativo.• Implementar el mecanismo en el servicio de provisión de raciones alimentarias.• Analizar los resultados de la evaluación.• Documentar las áreas de mejora identificadas.• Implementar acciones de mejora específicas.</div>	El Programa presupuestario presta el servicio de raciones alimentarias con pertinencia social, respecto de sus poblaciones atendidas.	Planeación, Ejecución y Evaluación

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	R16. Proponer, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM16. Proponer, junto con las instancias colaboradoras en la prestación de servicios (Recaudación de Rentas, Dirección General del Registro Civil y FGE) la necesidad de centralizar los espacios de atención para las personas en situación de vulnerabilidad que se benefician de la condonación del pago por la emisión de documentos para favorecer la accesibilidad y reducir los costos de traslado para las personas usuarias.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar con las instancias colaboradoras.• Identificar espacios accesibles y que permitan reducir costos de traslado (considerando, por ejemplo, la conectividad con el transporte público).• Implementar la centralización de los espacios.• Promover y difundir los nuevos espacios entre las personas usuarias.	El Programa presupuestario brinda los servicios de apoyos económicos de manera accesible y reduciendo el costo de operación para las personas usuarias en situación de vulnerabilidad social.	Ejecución
	R17. Formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM17. Formalizar los mecanismos para recoger la opinión de las personas usuarias de los servicios del Pp, mediante su reconocimiento normativo y la sistematización de sus resultados para su seguimiento en un esquema orientado a la mejora continua en términos de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Proponer y generar formatos para operar los mecanismos para recoger la opinión de los usuarios.• Establecer un diseño normativo, en las ROP, para formalizar el mecanismo.• Proponer el cambio en las ROP• Dar seguimiento a la validación del cambio• Publicar ROP actualizadas.	El Programa presupuestario considera normativamente la importancia de incorporar la opinión de las personas usuarias como un insumo para la mejora continua.	Planeación y Ejecución
	R18. Implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias para la participación ciudadana mediante mecanismos formales en la correcta, legal y eficiente aplicación de los recursos públicos, en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.	Artículos 80 al 83 de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.	ASM18. Implementar la Contraloría Social para el Programa presupuestario, como un derecho de las personas beneficiarias en términos de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un diseño normativo adecuado para la implementación de la Contraloría Social.• Diseñar formatos, mecanismos de difusión e información para las personas usuarias.	El Programa presupuestario garantiza el derecho de las personas beneficiarias a la participación mediante el mecanismo	Planeación y Ejecución

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
				<ul style="list-style-type: none">Capacitar a las personas responsables de la implementación.Realizar un proceso gradual de adopción de la figura en el Programa presupuestario, a manera de pruebas piloto.	específico de la Contraloría Social.	
	R19. Verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las ROP a las condiciones operativas efectivas del Programa.	Reglas de Operación del programa.	ASM19. Verificar la congruencia normativa y operativa de la documentación del proceso de entrega de apoyos, para (en su caso) ajustar las ROP a las condiciones operativas efectivas del Programa.	<ul style="list-style-type: none">Realizar un análisis exhaustivo de las ROP en cuanto a la documentación del proceso de entrega de apoyos.Ajustar las ROP según las condiciones operativas efectivas.Implementar los ajustes en la documentación.Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento.Capacitar al personal sobre los cambios.	El Programa presupuestario ejecuta el proceso de documentación de la entrega de apoyos de manera consistente y coherente con la normatividad que le rige.	Planeación y Ejecución
	R20. Atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM20. Atender a la solución de los cuellos de botella generados por la imposibilidad de emplear el Sistema de Padrón General de Beneficiarios como un apoyo a la gestión cotidiana del Programa (generación de expedientes electrónicos y su seguimiento).	<ul style="list-style-type: none">Ampliar las capacidades de gestión del Sistema de Padrón General de Beneficiarios.Reemplazar el uso de sistemas redundantes o que propicien cuellos de botella.Capacitar al personal en el empleo del sistema optimizado.	El Programa presupuestario cuenta con un sistema informático con capacidades de gestionar de manera única y centralizada la totalidad de las solicitudes de apoyo y su seguimiento.	Ejecución

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	R21. Capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM21. Capacitar a las personas operadoras de los procesos, cada ejercicio fiscal.	<ul style="list-style-type: none">Generar un programa de capacitación anual.Documentar la estrategia de capacitación como parte de la normatividad del Programa (en las ROP).Implementar la capacitación anual.	El Programa presupuestario cuenta con personal capacitado para ejecutar sus procesos con eficacia y eficiencia.	Planeación y Ejecución
	R22. Verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM22. Verificar el conocimiento de los procesos entre el personal operativo, al menos semestralmente, para advertir oportunamente de incongruencias entre la normatividad y la práctica operativa.	<ul style="list-style-type: none">Programar una estrategia de verificación <i>in situ</i> de la aplicación de la normatividad del Pp en los puntos de atención.Conducir las acciones de inspección.Documentar la falta de adherencia a la normatividad e implementar acciones correctivas.Mejorar la capacitación como resultado de la inspección.		
	R23. Implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM23. Implementar un sistema de mejora continua del Pp, con énfasis en la calidad de los servicios, que incluya: mecanismos de escucha de la opinión de las personas en la población objetivo, una agenda de mejora puntual (con objetivos y plazos) y acciones de difusión para las personas operadoras del Programa acerca de sus objetivos, avances y obstáculos en la ejecución.	<ul style="list-style-type: none">Implementar, mediante instrucciones administrativas directas, un sistema de mejora continua del Programa como consecuencia de la Evaluación de Procesos.Diseñar mecanismos de escucha de la opinión de la población objetivo.Crear una agenda de mejora puntual con objetivos y plazos.	El Programa presupuestario implementa eficazmente la mejora continua como una característica de su operación.	Planeación, Ejecución y Evaluación.

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema III. Valoración de atributos de los procesos				<ul style="list-style-type: none">Difundir los objetivos, avances y obstáculos de la agenda de mejora entre el personal, con periodicidad programada.Capacitar al personal sobre la importancia del sistema de mejora continua.Verificar el cumplimiento de la agenda de mejora.Valorar las consecuencias de la implementación de la agenda de mejora, de manera colaborativa entre las personas operadoras del Pp.		
	R24. Alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM24. Alinear la operación del proceso de comprobación de la entrega de los apoyos a la normatividad vigente y, en su necesidad, optimizarlo.	<ul style="list-style-type: none">Realizar un análisis exhaustivo de las ROP en cuanto a la comprobación del uso de los apoyos.Ajustar las ROP según las condiciones operativas efectivas.Implementar los ajustes en la documentación.Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento.Capacitar al personal sobre los cambios.	El Programa presupuestario ejecuta el proceso de comprobación del uso de apoyos de manera consistente y coherente con la normatividad que le rige.	Planeación y Ejecución
	R25. Determinar, en conjunto con la autoridad hacendaria, el futuro de la gestión de la modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, dentro del Componente 6 del Programa (escisión programática o transferencia de	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público	ASM25. Determinar, en conjunto con la autoridad hacendaria, el futuro de la gestión de la modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana, dentro del Componente 6 del Programa (escisión programática o transferencia de	En conjunto con la autoridad hacendaria: <ul style="list-style-type: none">Evaluar la escisión programática o transferencia de responsabilidades.Implementar la decisión tomada mediante ajustes normativos correspondientes.	La modalidad de Apoyo a Descendientes de Veteranos de la Revolución Mexicana presenta coherencia	Planeación

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	responsabilidades), en tanto que su provisión en el contexto el Programa es inconsistente con su planteamiento estratégico, puesto que atiende a un problema público y un objetivo central diferenciados y derivados del cumplimiento normativo a obligaciones legales particulares del Estado de Chihuahua.	del Estado de Chihuahua	responsabilidades), en tanto que su provisión en el contexto el Programa es inconsistente con su planteamiento estratégico, puesto que atiende a un problema público y un objetivo central diferenciados y derivados del cumplimiento normativo a obligaciones legales particulares del Estado de Chihuahua.		institucional y programática.	
	R26. Generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).	Artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua	ASM26. Generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes, que se empleen por las personas colaboradoras en la prestación del servicio y que se coloquen en formatos ampliados con un diseño gráfico atractivo, letras grandes y apropiadas para la visualización de ciertas personas en la población objetivo (personas adultas mayores y débiles visuales, por ejemplo).	<ul style="list-style-type: none">• Generar guías impresas sobre los requisitos generales y específicos de los Componentes.• Diseñar las guías con un formato atractivo y accesible.• Colocar las guías en los puntos de atención.• Promover el uso de las guías entre los solicitantes.• Capacitar al personal sobre el uso de las guías.	El Programa presupuestario optimiza sus procesos de atención a las personas usuarias en situación de vulnerabilidad social.	Planeación y Ejecución.
	R27. Analizar el comportamiento de las poblaciones del Programa, de manera integral y por Componente, para identificar tendencias; incorporar al análisis el factor presupuestario (integral y por Componente, empleando el Índice de Fuerza Goce) para obtener series de datos que permitan obtener una planeación de metas de cobertura más sensible a las condiciones operativas del Pp, dando lugar a la información para integrar una Estrategia de Cobertura del	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado	ASM27. Analizar el comportamiento de las poblaciones del Programa, de manera integral y por Componente, para identificar tendencias; incorporar al análisis el factor presupuestario (integral y por Componente, empleando el Índice de Fuerza Goce) para obtener series de datos que permitan obtener una planeación de metas de cobertura más sensible a las condiciones operativas del Pp.	<ul style="list-style-type: none">• Analizar el comportamiento de las poblaciones del Programa.• Identificar tendencias y factores presupuestarios, mediante herramientas como el IFG (de manera integral para el Pp y por Componente).• Incorporar el análisis en la planeación de metas de cobertura.• Documentar los resultados del análisis.	El Programa presupuestario genera insumos para consolidar su Estrategia de Cobertura como parte de su documentación básica.	Planeación

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	Programa, como tal.	de Chihuahua, 2023).		<ul style="list-style-type: none">Difundir los resultados entre los responsables del Programa.		
	R28. Incorporar, como práctica proactiva de transparencia al público en general (en la sección de Programas Sociales del sitio electrónico de la SDHBC), un apartado de "Información Ciudadana" que presente de manera gráfica y atractiva visualmente algunos datos clave sobre los Pp que ejecuta la Secretaría, como son: el presupuesto autorizado/modificado/ejercido y sus proporciones, permitiendo darle seguimiento en tiempo real; la población objetivo proyectada a atender en un ciclo presupuestario y el avance que se reporta trimestralmente al POA, reflejando su proporción; el avance en términos de Componentes (en metas de los indicadores, metas de cobertura y ejercicio presupuestario), con el objeto de ampliar el alcance de las acciones de transparencia que actualmente se emprenden y que están dirigidas a un segmento especializado de la ciudadanía.	Artículo 33, fracción VI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua	ASM28. Incorporar, como práctica proactiva de transparencia al público en general (en la sección de Programas Sociales del sitio electrónico de la SDHBC), un apartado de "Información Ciudadana" que presente de manera gráfica y atractiva visualmente algunos datos clave sobre los Pp que ejecuta la Secretaría, como son: el presupuesto autorizado/modificado/ejercido y sus proporciones, permitiendo darle seguimiento en tiempo real; la población objetivo proyectada a atender en un ciclo presupuestario y el avance que se reporta trimestralmente al POA, reflejando su proporción; el avance en términos de Componentes (en metas de los indicadores, metas de cobertura y ejercicio presupuestario), con el objeto de ampliar el alcance de las acciones de transparencia que actualmente se emprenden y que están dirigidas a un segmento especializado de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none">Diseñar un apartado de "Información Ciudadana" en el sitio electrónico de la SDHBC.Presentar datos clave sobre los Programas presupuestarios de manera gráfica y atractiva.Permitir el seguimiento en tiempo real de los datos presentados.Promover y difundir el uso del apartado entre la ciudadanía.	El Programa presupuestario optimiza sus herramientas de transparencia, en consideración de sus poblaciones atendidas.	Planeación y Ejecución
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	No Aplica. No fue posible desarrollar este Tema, pues esta es la primera evaluación externa que se realiza el Programa. En consecuencia, no se formularon Recomendaciones.					

Tema	Recomendación	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Programas presupuestarios con enfoque social	R29. Replantear la perspectiva de derechos sociales del Pp tomando como eje aquéllos sobre los que existe incidencia directa (a la salud, a la educación, a la vivienda, entre otros) y mencionando que, mediante uno de sus Componentes, de manera indirecta, se tiene posibilidad de incidir en la garantía del derecho a "la participación en los procesos de desarrollo social y humano".	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	ASM29. Replantear la perspectiva de derechos sociales del Pp tomando como eje aquéllos sobre los que existe incidencia directa.	<ul style="list-style-type: none">Replantear la perspectiva de derechos sociales del Programa.Identificar los derechos sobre los que existe incidencia directa.Documentar la incidencia en la garantía del derecho a la participación en los procesos de desarrollo social y humano.Incorporar el replanteamiento en el Diagnóstico.	El Programa presupuestario cuenta con un planteamiento estratégico exacto en cuanto a la perspectiva de derechos humanos.	Planeación
	R30. Incorporar al Diagnóstico un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente.	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024).	ASM30. Incorporar al Diagnóstico un análisis de las características que determinan la situación de vulnerabilidad social de las personas en el Estado de Chihuahua (desagregando, por ejemplo, por tipo de carencias y su concomitancia). Esto, en relación con los bienes y servicios que provee el Programa y, por ende, las necesidades que atiende directamente	<ul style="list-style-type: none">Incorporar un análisis de las características de vulnerabilidad social en el Diagnóstico.Desagregar el análisis por tipo de carencias y su concomitancia.Relacionar el análisis con los bienes y servicios que provee el Programa.Documentar los resultados del análisis.	El Programa presupuestario cuenta con un documento Diagnóstico que identifica con claridad las características de vulnerabilidad social de su población objetivo, permitiendo apreciar la magnitud del problema al que se atiende.	Planeación