

EVALUACIÓN DE PROCESOS

PROGRAMA PRESUPUESTAL
“1S025A1 DESARROLLO HUMANO”
EJERCICIO FISCAL 2025



GOBIERNO
DEL ESTADO
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA DE
DESARROLLO HUMANO
Y BIEN COMÚN

DICIEMBRE 2025

INDICE

INDICE.....	2
1. ANTECEDENTES	4
1.1 Fundamento Legal.....	4
1.2 Introducción	4
1.3 Metodología.....	5
2. RESUMEN NARRATIVO	9
3. Objetivo General de la Evaluación.	10
3.1. Objetivos Específicos.....	10
3.2. Alcances.....	10
4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	11
5. DISEÑO DEL PROGRAMA.....	13
5.1 Diagnóstico.....	13
5.2 Matriz de Indicadores de Resultados.....	14
6. PROCESOS.....	16
6.1 Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.....	18
6.2 Grado de consolidación operativa	34
7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	37
8. ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS.....	38
9. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA.....	43
10. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL.....	45
11. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS.....	48
12. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA.	48
13. PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL.....	50
14. AVANCES DEL PROGRAMA PARA EL PROXIMO EJERCICIO FISCAL.....	50
15. ANÁLISIS FODA POR PROCESO.....	50
1) Planeación	50
2) Difusión del programa.....	51
3) Solicitud e integración de expedientes	52
4) Selección de beneficiarios.....	52
5) Adquisición.....	53
6) Distribución y entrega de apoyos	53

7) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo	54
8) Satisfacción de usuarios	55
9) Evaluación y mejora continua	55
10) Capacitación y gestión del conocimiento	56
16. HALLAZGOS	57
Hallazgos por proceso	58
17. CONCLUSIONES	60
18. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM).	61
19. RECOMENDACIONES	63
ANEXOS	65

1. ANTECEDENTES

1.1 Fundamento Legal

La evaluación del presente programa social se sustenta en el marco normativo vigente, en particular en la Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua, que en su Artículo 67 establece la necesidad de evaluar los programas con base en criterios de cobertura, calidad, eficiencia, eficacia e impacto. Asimismo, los Artículos 70 y 71 disponen la obligación de realizar evaluaciones periódicas y difundir sus resultados.

Por su parte, la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua, en sus Artículos 2 y 3, señala que las acciones gubernamentales deben alinearse al Plan Estatal de Desarrollo, contar con objetivos claros, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento y evaluación.

Este marco legal proporciona los elementos fundamentales para desarrollar una evaluación técnica, objetiva y orientada a resultados, que contribuya a mejorar la implementación del programa y su impacto en la población beneficiaria.

Derivado de lo anterior la Secretaría de Desarrollo humano y Bien Común, a través de la Coordinación de Evaluación y Sistemas de Información Estatal, ha desarrollado en su estructura institucional que permite implementar procesos de evaluación técnica con enfoque participativo, orientados a la mejora continua y alineados con el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027.

1.2 Introducción

La evaluación de los Pp, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas,
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto, y
- Procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

De este modo, los procesos de mejora continua y desarrollo institucional bajo este nuevo enfoque, implican que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan mayores beneficios a la población y que se mejoren los procesos de aquellos que no están funcionando correctamente.

Es pertinente efectuar una evaluación en materia de procesos del Pp, en virtud de que resulta de utilidad para la toma de decisiones, ya que analiza si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

El presente documento presenta las directrices que guiarán la Evaluación de Procesos del programa 1S025A1 Desarrollo Humano, a fin de que dicho proceso se integre adecuadamente al ciclo presupuestario.

1.3 Metodología.

Para la elaboración del presente documento se tomó como referencia el Modelo vigente de Términos de Referencia (TdR) para la evaluación de Procesos que publica la Secretaría de Hacienda a través de la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño en el PAE 2025, así como en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Procesos 2019 del Estado de Jalisco.

Presentando el siguiente esquema:

TEMA	DESCRIPCIÓN
Tema I. Descripción del programa	Se presenta información general del Pp, incluyendo nombre, clave, definición, entidad responsable, objetivos, población objetivo y fuentes de financiamiento. También se detalla su alineación con instrumentos de planeación y los actores involucrados.
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa.	Se describe de forma gráfica y escrita cada proceso del Pp, los insumos utilizados, productos y actores involucrados. Se analiza su pertinencia, articulación con otros procesos y su contribución al logro de objetivos.
Tema III. Valoración de atributos de los Procesos.	Se evalúan los procesos del Pp con base en la normativa aplicable y su implementación en la práctica.
Tema IV. Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora	Se identifica si el Pp ha sido evaluado anteriormente y el seguimiento que se ha dado a los hallazgos y recomendaciones, así como la mejora continua de sus procesos.

La evaluación se realizará mediante Análisis de Gabinete, llevando a cabo una revisión documental de la información proporcionada por la Unidad Responsable del Programa de los siguientes elementos:

- a) Normatividad aplicable.(Reglas de operación y/o Documento formalizado de la normatividad que regula la operación del Programa presupuestario,Manual de Procedimientos Programa presupuestario.)
- b) Diagnóstico del Programa.
- c) Matriz de Indicadores.
- d) Sistemas de información.
- e) Alineación de los Programas Presupuestarios a Planes y Programas 2024, Reporte PRBRREP507 SICIP.
- f) Matriz de Alternativas de Solución o documento que sustente en análisis efectuado para la selección de actividades del Programa presupuestario.
- g) Programa Operativo Anual POA 2024, Reporte PBRPGP004 SICIP.
- h) Gasto total por Capítulo del objeto del gasto del Ente Público.
- i) Reporte PR Cierre Contable por Eje 2024 (solicitar el reporte PR Cierre Contable al Departamento Presupuesto con su respectivo analista Presupuestal).
- j) Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados Cierre Anual 2024, Reporte PRBRREPX009 SICIP
- k) Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2024, Reporte PRBRREPX007_3 SICIP
- l) Reporte de reprogramaciones del Pp en caso de que se hayan solicitado.
- m) Plantilla del personal que estuvo adscrito en 2024 y que perteneció a la operación del Programa presupuestario.
- n) Evidencia donde se conozca la percepción de los beneficiarios del Programa presupuestario, así como los métodos empleados para conocer la opinión de los beneficiarios.
- o) Evidencia documental que permita constatar la entrega de los apoyos.
- p) Evidencia documental de la difusión del procedimiento para la entrega de los apoyos.
- q) Estrategia empleada para la difusión de los apoyos que son entregados por parte del Programa presupuestario.
- r) Documentación, estrategia, proceso formalizado que permita conocer cómo se determina quiénes son susceptibles de ser beneficiarios del Programa presupuestario.
- s) Padrón del Beneficiarios.
- t) Documento donde se detalle cómo se hace la entrega y distribución de los entregables/apoyos.

En cuanto al Análisis Cualitativo

Se deberá realizar la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos o macroprocesos, definidos en los diagramas de procesos del Pp.

A continuación se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp

Como principales técnicas de levantamiento de la información se utilizó:

- Entrevista al personal operativo del programa y;
- Observación participante

Para llevar a cabo el levantamiento de la información se utilizó la observación documental y bibliográfica y entrevista semiestructurada para servidores públicos encargados de la operación, como parte de las técnicas de recolección de la información.

Trabajo de Campo

El presente trabajo se desarrolló mediante el levantamiento de información utilizando técnicas cualitativas, previamente descritas. Las actividades de campo permitieron contrastar los procesos operativos del programa con su marco normativo, identificar buenas prácticas y detectar cuellos de botella, con el propósito de señalar áreas de oportunidad para mejorar los procesos, la gestión y los resultados del programa.

Asimismo, el trabajo de campo tuvo como objetivo principal explorar el nivel de conocimiento que tienen los actores involucrados respecto a:

- 1) la forma en que se ejecutan los principales procesos del programa
- 2) los criterios utilizados para su definición y;

3) el grado en que dichos procesos se encuentran institucionalizados a través de documentos normativos y son aplicados de manera homogénea por todos los actores responsables de su ejecución.

Análisis e interpretación de la información

A partir de la información recolectada, se realizó un análisis descriptivo que incluyó la valoración del programa, el análisis de la evolución de su cobertura, así como la elaboración de cuadros y gráficas analíticas.

Los resultados presentados derivan de las siguientes fuentes:

- Entrevistas realizadas a personal operativo y coordinadores del programa, manteniendo un enfoque dirigido a responder las preguntas clave de la evaluación.
- Revisión de la documentación proporcionada por las dependencias responsables.
- Análisis del marco normativo aplicable.
- Semaforización por rangos en los criterios de evaluación (apartados del TdR de procesos de CONEVAL)

La metodología empleada en esta evaluación se centró en verificar la ejecución de las actividades programadas y su congruencia con la planeación establecida, con el fin de valorar la adecuada implementación del programa. Asimismo, se consideró la recopilación y análisis de las percepciones de los actores involucrados en su operación.

Este enfoque metodológico permitió dar cumplimiento a los siguientes componentes del proceso evaluativo:

- Identificación de los aspectos a evaluar.
- Revisión y análisis de los instrumentos de medición aplicados.
- Análisis e interpretación de la información recolectada.
- Elaboración del informe de evaluación.

Todo ello con el objetivo de generar insumos que contribuyan a la toma de decisiones informadas en materia de política pública y a la mejora continua del programa evaluado.

2. RESUMEN NARRATIVO.

El Programa 1S025A1 Desarrollo Humano, operado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de personas en rezago social en el estado, mediante servicios, apoyos económicos, apoyos en especie y desarrollo de capacidades, bajo un enfoque que combina transferencias directas con servicios complementarios (acompañamiento y canalización). Para el ejercicio en curso, el programa establece una meta de atención de 3,057 personas, sujeta a la disponibilidad de recursos y a la demanda de solicitudes; y reporta un presupuesto autorizado de 32,866,632.37 pesos, con predominio de recurso estatal y una proporción menor de recursos federales.

Desde el enfoque del problema público, el programa parte de que las personas en rezago social en Chihuahua tienen acceso limitado a apoyos y servicios que mejoren su calidad de vida, asociado a carencias en servicios básicos de vivienda, calidad de la vivienda, alimentación, y dificultades de conectividad y traslado, con afectaciones diferenciadas para mujeres. En este marco, la intervención se operacionaliza a través de cinco componentes: apoyos en especie a instituciones (C01), apoyos en especie para mejoramiento de vivienda (C02), apoyos económicos para asistentes sociales (C03), apoyos económicos a instituciones (C04) y apoyos en especie a personas (C05), que en conjunto buscan contribuir al desarrollo integral de la población objetivo.

Metodológicamente, la evaluación se desarrolla mediante análisis de gabinete, con revisión de los principales insumos del programa (normatividad aplicable como Reglas de Operación y Manual de Procedimientos, diagnóstico y MIR, entre otros) y con contraste de la operación para identificar coherencias e inconsistencias. Bajo esta lógica, se reconoce consistencia general en la lógica del programa y su alineación con instrumentos de planeación; sin embargo, también se advierten riesgos operativos relevantes para el logro de resultados, especialmente cuando existen desfasamientos entre lo normado y lo ejecutado o cuando los procesos dependen de tiempos administrativos externos.

En el análisis operativo, se observa que la selección de beneficiarios se realiza con base en requisitos de Reglas de Operación y criterios de viabilidad; que la adquisición depende de licitaciones públicas conducidas por la Secretaría de Hacienda, las cuales pueden extenderse y afectar la calendarización y oportunidad de entrega; y que la entrega se organiza con logística municipal, verificación de identidad y resguardo de evidencia documental. Posteriormente, el programa realiza un seguimiento principalmente puntual (una visita de inspección) para verificar instalación/uso del apoyo, lo cual abre oportunidades para fortalecer la trazabilidad y el monitoreo. Asimismo, se identifican discrepancias específicas: por ejemplo, en

C03 se reporta la solicitud de firmas/documentos ya integrados al expediente al momento de entregar cheques, además de la ausencia de formatos estandarizados de seguimiento para asistentes sociales, lo que limita el monitoreo del componente; y de forma general se reconoce la necesidad de armonizar lo observado en campo con los instrumentos normativos vigentes.

La evaluación no solo documenta cómo se implementa el programa en la práctica, sino que identifica áreas clave para fortalecer su desempeño: actualizar y alinear procedimientos, reducir cargas administrativas innecesarias, asegurar consistencia entre manuales/ROP y la operación real, y consolidar mecanismos de seguimiento que robustezcan la evidencia sobre resultados, transparencia y mejora continua.

3. Objetivo General de la Evaluación.

Realizar una evaluación integral de los procesos que conforman la gestión operativa del Programa Presupuestario 1S025A1 Desarrollo Humano, con el propósito de analizar su pertinencia, eficacia y suficiencia para el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como generar recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de su diseño, implementación y resultados.

3.1. Objetivos Específicos

- I. Describir y analizar los procesos, subprocesos y procedimientos que conforman la operación del Programa
- II. Identificar cuellos de botella y técnicas que afecten la eficiencia y efectividad del Programa, así como reconocer fortalezas institucionales y buenas prácticas.
- III. Analizar la lógica de intervención y el diagnóstico del Programa para valorar su coherencia con el problema público que busca atender.
- IV. Formular recomendaciones generales y específicas orientadas a mejorar la gestión y operación del Programa, tanto en el ámbito normativo como operativo, con el fin de optimizar su impacto y sostenibilidad.

3.2. Alcances

La evaluación tuvo como propósito realizar un análisis detallado de los procesos operativos y de gestión que implementa el Programa Desarrollo Humano, con el fin de identificar su grado de eficiencia, eficacia y alineación con los objetivos

institucionales. Asimismo, se llevó a cabo una revisión de los mecanismos de coordinación interinstitucional e interárea que el Programa emplea para garantizar la correcta ejecución de sus acciones.

Adicionalmente, la evaluación se enfocó en detectar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad dentro de los procesos clave, a fin de generar recomendaciones técnicas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión, la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua del Programa. Este análisis busca también aportar elementos que favorezcan la transparencia, la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos públicos.

Los resultados obtenidos de la evaluación se presentan en este documento que se divide en tres apartados:

- I. En el primer apartado se presenta la Descripción del Programa y el Diseño de la metodología y estrategia empleada para el trabajo de campo.
- II. El segundo apartado contiene el Análisis de los procesos del Programa. Y por último,
- III. El tercer apartado incluye los hallazgos, resultados, recomendaciones y conclusiones.

Posteriormente se presentan los anexos conforme a la estructura de documento sugerida por CONEVAL.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Programa: 1S025A1 Desarrollo Humano

A través de la Secretaría de Desarrollo Humano y bien Común se pone en marcha el programa Desarrollo humano, para el ejercicio fiscal 2022 tal como lo indican en su documento normativo y diagnóstico del mismo cuyo objetivo es promover acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las personas en rezago social que habitan en el territorio estatal, mediante servicios, apoyos económicos, en especie y desarrollo de capacidades que contribuyan a su derecho a la vida, supervivencia y desarrollo integral.

El programa combina una estrategia de intervención que articula transferencias directas y prestación de servicios, lo que permite una atención más integral a la población objetivo.

Por un lado, se otorgan apoyos en especie y/o económicos que buscan atender necesidades inmediatas de las personas beneficiarias; por otro, se brindan servicios complementarios como acompañamiento y canalización, lo cual fortalece la efectividad de la intervención al incidir en factores estructurales que afectan su bienestar.

Esta doble modalidad contribuye a ampliar el alcance del programa y mejorar sus resultados en términos de inclusión y desarrollo social.

La población objetivo del programa son las personas que habitan en el estado de Chihuahua y se encuentran en situación de rezago social y que el programa está en condiciones de atender.

Para el ejercicio fiscal en curso, se tiene como meta brindar atención a 3,057 personas, lo que representa un incremento del 133 % en comparación con el año 2024. Sin embargo, el cumplimiento de esta meta estará sujeto tanto a la disponibilidad de recursos, cuyo presupuesto asignado, como al número de solicitudes de apoyo recibidas. Cabe señalar que dichas metas podrán ser objeto de ajustes durante el ejercicio fiscal, conforme a la normatividad aplicable.

El presupuesto autorizado es de 32, 866,632.37 pesos de los cuales el 85.59% es de recurso estatal y el 14.41% proviene del fondo general de participaciones que son recursos federales, el cual tuvo un recorte importante del 52.37% respecto al del año fiscal 2024.

Descripción	Origen	Porcentaje	Autorizado	Modificado
Recurso del Estado	Recursos Fiscales	85.59%	28,121,366.00	0.0
Fondo General de Participaciones	Recursos Federales	14.41%	4,734,166.37	0.0

*Fuente de Información: Matriz de indicadores abril 2025

El Programa Desarrollo Humano tiene cobertura en todo el estado de Chihuahua, con un enfoque prioritario en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), tanto urbanas como rurales, que han sido declaradas por el Gobierno Federal y Estatal, conforme a lo establecido en Presupuesto de Egresos para el año fiscal 2025 . La atención en dichas zonas está sujeta a la disponibilidad presupuestaria correspondiente al Ejercicio Fiscal en curso, lo que determina el alcance y la intensidad de las intervenciones que pueden llevarse a cabo en cada región.

Se identificó que el programa presupuestario 1S025A1 Desarrollo Humano en su Matriz de Indicadores para Resultados del mes de Abril, su alineación con el Plan

Nacional de Desarrollo 2019–2024, específicamente con el Eje: Desarrollo sostenible, a pesar de que dicho instrumento ya no corresponde al marco nacional vigente.

A partir de julio de 2025, entró en vigor el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030, por lo que es necesario revisar y actualizar la alineación estratégica del programa con base en los nuevos ejes, objetivos y prioridades establecidos por el Gobierno Federal.

La permanencia de referencias a un plan anterior limita la pertinencia del diseño del programa y podría afectar su articulación con las políticas públicas federales actuales, así como su elegibilidad para ciertos fondos o mecanismos de coordinación intergubernamental.

A nivel Estatal con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022-2027, específicamente con el Eje 1 “Salud, Desarrollo Humano e Identidad Social”, que establece estrategias para mejorar las condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad, marginación y riesgo social.

5. DISEÑO DEL PROGRAMA

5.1 Diagnóstico

El programa presupuestario 1S025A1 Desarrollo Humano cuenta con una identificación clara del problema público que pretende atender, el cual está definido como un hecho negativo, específico y susceptible de cambio:

“Las personas en situación de rezago social que habitan en el estado de Chihuahua tienen acceso limitado a los apoyos económicos y en especie que les permitan mejorar su calidad de vida”.

Este problema se presenta como una condición adversa que limita el desarrollo integral de la población vulnerable en el estado y que puede revertirse mediante intervenciones focalizadas de apoyo social.

El diagnóstico incluye un árbol del problema que establece una estructura lógica entre causas, efectos y el problema central. Las causas identificadas abarcan aspectos estructurales como:

- Educación deficiente y limitada
- Acceso limitado a servicios y bienes básicos
- Falta de infraestructura y conectividad
- Difusión insuficiente de información
- Carencias económicas y dependencia de género

Los efectos identificados incluyen:

- Aumento del rezago social
- Deterioro de la calidad de vida
- Alta prevalencia de enfermedades
- Emigración
- Alta tasa de mortalidad

El documento también presenta un árbol de objetivos, que responde directamente a esta lógica causal, y es consistente con los estudios utilizados como sustento, particularmente con los datos del CONEVAL (Índice de Rezago Social e IRSL) y los registros levantados por asistentes sociales mediante cédulas de microdiagnóstico.

5.2 Matriz de Indicadores de Resultados.

5.2.1. Coherencia con el diagnóstico y consistencia de la hipótesis de intervención

El programa identifica como problema central:

“Las personas en rezago social del Estado de Chihuahua tienen acceso limitado a los apoyos económicos y en especie que les permiten una mejor calidad de vida.”

La hipótesis de intervención establece que mediante la entrega de apoyos económicos, en especie y a través de instituciones, se contribuirá al desarrollo integral de las personas en situación de rezago social. Esta premisa se desarrolla en el árbol de objetivos presentado en el diagnóstico, el cual guarda correspondencia directa con las causas y efectos del problema planteado (acceso limitado a bienes y servicios, condiciones de vivienda, falta de recursos económicos, entre otros).

5.2.2. Alineación con instrumentos de planeación

La estructura de objetivos está alineada con los instrumentos de planeación estatales, nacionales e internacionales, como se detalla en la MIR:

- Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027, Eje 1: Salud, Desarrollo Humano e Identidad Chihuahua.
- Programas Sectoriales 2022–2027, objetivo PS03000002: Desarrollo de oportunidades para disminuir la pobreza.
- Plan Nacional de Desarrollo, Eje: Desarrollo sostenible.
- Agenda 2030, ODS 1, 3, 10 y 11.

Esto demuestra un esfuerzo por integrar el programa a una lógica de política pública más amplia y multiescalar.

5.2.3. Análisis de la estructura del programa y su diseño

El diseño del programa es coherente con su lógica de intervención. Se basa en cinco componentes operativos:

- Apoyos en especie a instituciones (C01)
- Apoyos en especie para mejoramiento de vivienda (C02)
- Apoyos económicos para asistentes sociales (C03)
- Apoyos económicos a instituciones (C04)
- Apoyos en especie a personas (C05)

Estas acciones responden a las causas del problema identificadas en el diagnóstico, principalmente el acceso limitado a servicios, infraestructura deficiente y pobreza económica.

Sin embargo, la meta de atención sigue siendo limitada: 3,057 personas objetivo frente a una población potencial de 1.2 millones de personas en rezago social, lo que reduce el potencial transformador del programa en el corto plazo.

5.2.4. Evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Lógica vertical (fines, propósito, componentes y actividades):

- Existe consistencia vertical en los niveles de objetivos. El fin (“contribuir al desarrollo integral”) se vincula adecuadamente con el propósito (“mejorar el acceso a apoyos”), que a su vez se apoya en los componentes y actividades previamente señalados.
- Las actividades están claramente definidas y corresponden a procesos operativos del programa.

Lógica horizontal (resumen narrativo, indicadores, metas, medios de verificación):

- Los indicadores son pertinentes, con métodos de cálculo claros, medios de verificación definidos y metas cuantificadas.
- Sin embargo, se observa una ausencia de avances en la mayoría de los indicadores, lo que podría comprometer la eficacia del programa si no se redirecciona a tiempo la ejecución.

5.2.5. Perspectiva de género y diferenciación poblacional

La MIR incluye un indicador específico sobre mujeres beneficiadas con apoyos, lo cual permite monitorear los avances en igualdad de género. No obstante, se sugiere ampliar el análisis con indicadores desagregados adicionales, como pertenencia étnica.

6. PROCESOS.

Los procesos constituyen el eje central del funcionamiento de muchas organizaciones y, con el tiempo, se consolidan como su principal estructura operativa. Estos se caracterizan principalmente por dos aspectos:

- La variabilidad, entendida como las pequeñas diferencias que pueden surgir en cada ejecución del proceso, las cuales inciden directamente en los resultados obtenidos;
- La repetición, que implica que los procesos están diseñados para generar un resultado específico de manera continua, lo que permite perfeccionarlos a través de la experiencia acumulada en cada ciclo.*

En el contexto de la implementación de programas contar con procesos claramente definidos resulta esencial, ya que permiten optimizar la entrega de los productos esperados —sean bienes, servicios o acciones—. El diseño y gestión adecuada de los procesos se convierte, así, en una herramienta clave para la mejora continua, al facilitar la identificación de deficiencias operativas o puntos críticos que pueden corregirse antes de avanzar a nuevas etapas.

La Evaluación de Procesos, debe permitir el contraste de los aspectos normativos y la operación cotidiana, con el fin de determinar si éstos posibilitan su realización y le permiten cumplir los objetivos para los que fue creado.

A continuación se expone la mecánica desarrollada para realizar la identificación de procesos del Programa Desarrollo Humano.

- Modelo de procesos de CONEVAL

El modelo de CONEVAL, se sustenta en el enfoque de Marco Lógico, su finalidad es coordinar y dirigir las acciones de los programas hacia la consecución de los objetivos y prioridades de la Política Nacional y Estatal, para ello agrupa las actividades en diez procesos de acuerdo a la lógica de operación de los programas sociales: planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes o servicios, distribución y entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios, monitoreo de apoyo, contraloría social y evaluación.

En este marco, se presentan a continuación los principales resultados obtenidos a partir de la evaluación realizada.

* Hernández, J. A., Rodríguez, R., & Paredes, J. (2013). Gestión de procesos: Fundamentos y aplicaciones. Revista Venezolana de Gerencia, 18(64), 730–747. [DBM1]

Apartado	Proceso/subproceso
Planeación	<p>La planeación del Programa se fortalece mediante la participación del personal en capacitaciones especializadas. Posteriormente, se realiza un diagnóstico que permite identificar las necesidades prioritarias y áreas de intervención, con base en este diagnóstico, y una vez autorizado, se elaboran los instrumentos técnicos fundamentales: la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el Programa Operativo Anual (POA), los Árboles de Problemas y de Objetivos, así como la Matriz de Alternativas. También se define con claridad la población objetivo, finalmente, con estos elementos, se construyen las Reglas de Operación que normarán la implementación del Programa.</p> <p>Adicionalmente, se lleva a cabo un seguimiento mensual a la MIR y al POA, con el objetivo de dar seguimiento al cumplimiento de metas y detectar oportunamente posibles áreas de mejora en la ejecución del Programa.</p>
Difusión del programa:	<p>Se realiza mediante la publicación de una convocatoria anual, la cual se encuentra disponible en la página oficial del Gobierno del Estado y en la de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común.</p> <p>Además, se llevan a cabo acciones de promoción en los municipios, con el fin de garantizar que la población objetivo conozca los requisitos, criterios de elegibilidad y beneficios del Programa.</p>
Solicitud de apoyos:	<p>Una vez que se publican las Reglas de Operación, da inicio la recepción de solicitudes y proyectos por parte de las personas interesadas. Los solicitantes deben cumplir con los requisitos y lineamientos establecidos para cada tipo de apoyo, conforme a lo señalado en las propias Reglas de Operación. La documentación y criterios específicos son evaluados por la instancia ejecutora, a fin de validar el cumplimiento y la viabilidad de los proyectos presentados.</p>
Selección de beneficiarios:	<p>Se lleva a cabo con base en los requisitos establecidos en las Reglas de Operación definidos para cada tipo de apoyo, la viabilidad técnica y financiera de los proyectos presentados, así como el cumplimiento de los criterios de elegibilidad.</p>
Proceso de adquisición de bienes	<p>El proceso inicia con la licitación pública que lleva a cabo la Secretaría de Hacienda, con el objetivo de adquirir los bienes necesarios para la ejecución del Programa, este procedimiento puede prolongarse hasta por tres meses, debido a la carga administrativa y a la cantidad de etapas establecidas en los procesos burocráticos.</p> <p>Lo cual puede incidir en la calendarización prevista y la entrega oportuna de los apoyos a la población beneficiaria, por lo que se vuelve indispensable una coordinación constante entre las áreas involucradas para mitigar posibles demoras.</p>
Distribución de apoyos:	

Entrega de apoyos:	<p>Una vez concluido el proceso de licitación y recibidos los bienes, se calendariza la entrega en los municipios, el equipo operativo, integrado por personal del departamento de Desarrollo Humano, organiza la logística de traslado con apoyo de vehículos oficiales.</p> <p>En coordinación con la presidencia municipal, se define un punto de entrega accesible para las personas beneficiarias, el personal verifica previamente el listado aprobado y solicita a cada beneficiario presentar una identificación oficial. Durante la entrega, se realiza el registro fotográfico y documental correspondiente, y se solicita a cada persona la firma de recibido.</p>
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:	<p>Una vez realizada la entrega de los apoyos, se lleva a cabo una única visita de inspección por parte del personal operativo, con el objetivo de verificar la correcta instalación, uso y funcionamiento del equipamiento otorgado. Durante esta supervisión se documenta la información mediante evidencias fotográficas y se aplica un formato de seguimiento para constatar que el apoyo se utiliza conforme a los fines establecidos en el proyecto.</p>
Satisfacción de usuarios:	<p>Con el propósito de conocer la percepción de las personas beneficiarias sobre el Programa, se aplica una encuesta de satisfacción a una muestra representativa del 7% del total de beneficiarios. Esta herramienta permite evaluar la calidad de los servicios brindados, la utilidad de los apoyos recibidos y el grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios.</p>
Evaluación y monitoreo:	

6.1 Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

Componente C01 Apoyos en especie otorgados para la operación de espacios en beneficio de personas en rezago social.

En el Manual, este proceso se documenta como el procedimiento “APOYOS EN ESPECIE PARA LA OPERACIÓN DE ESPACIOS EN BENEFICIO DE PERSONAS EN REZAGO SOCIAL”, cuyo objetivo es entregar paquetes de suministros (limpieza, higiene, alimentación, utensilios) y de rehabilitación (material de construcción, pintura, fontanería, material eléctrico) a espacios que operan en favor de personas indígenas, en rezago social, jornaleras, migrantes, desplazadas y víctimas de delito.

Las actividades se desarrollan como sigue:

1. Publicación de convocatoria

La Dirección de Desarrollo Humano y el Departamento de Desarrollo Humano emiten y publican la convocatoria del apoyo (política de operación: “Publicación del apoyo a otorgar”).

Esta actividad corresponde en la MIR a la actividad de difusión / publicación de la convocatoria (C0101).

2. Recepción de oficios de solicitud y proyectos

Las instituciones interesadas presentan oficio y proyecto, operativamente, se integra un primer expediente con la solicitud, se vincula con la actividad de recepción de solicitudes (C0102).

3. Revisión de documentación y subsanación

El Departamento revisa que la documentación esté completa y correcta; en caso contrario, regresa o solicita la documental faltante (uso de una lista de verificación y expediente).

Esta etapa corresponde a la integración y validación preliminar de expedientes (parte de C0103).

4. Revisión de microdiagnósticos y verificación con Reglas de Operación

El Departamento revisa la información de microdiagnósticos y la somete a verificación conforme a los requisitos de las Reglas de Operación del programa. Aquí se concreta la evaluación de elegibilidad y priorización de apoyos (actividad C0103 Validación de proyectos).

5. Notificación del resultado y requisitos finales

Se comunica a las instituciones el apoyo autorizado y la documental complementaria requerida, es la actividad de notificación de resultados y formalización (C0104).

6. Entrega del apoyo y cierre

Se realiza la entrega física de los apoyos en especie y se recaba la firma del recibo que acredita la recepción.

Análisis de consistencia con Reglas de Operación y Manual

Coincidencias normativas

El Manual explicita que la verificación se hace “acorde a los requisitos establecidos en las Reglas de Operación del Programa”, lo cual garantiza que la selección y la asignación de apoyos se vinculan directamente con los criterios de elegibilidad y priorización definidos en la normatividad.

El Diagnóstico establece que el programa busca mejorar condiciones de vida mediante apoyos en especie y económicos, orientados a población en rezago social en el estado; el componente C01 contribuye a este objetivo al fortalecer espacios que brindan servicios a esta población.

Alineación con las actividades de la MIR

La secuencia convocatoria → recepción → revisión/validación → notificación → entrega coincide con la lógica de las actividades típicas de C0101–C0104 (publicación de convocatoria, recepción de solicitudes, validación de proyectos, integración y cierre de expedientes).

El uso de microdiagnósticos como insumo para la priorización se encuentra alineado con el enfoque de rezago social descrito en el Diagnóstico (uso de información sobre condiciones de vivienda, servicios básicos y carencias).

Brechas o aspectos a precisar

El Manual no desarrolla con detalle la etapa de seguimiento posterior al apoyo (verificación del uso del espacio, periodicidad de visitas, indicadores de funcionamiento), aunque las Reglas de Operación suelen exigir mecanismos de seguimiento y comprobación.

Componente C02 Apoyos en especie para el mejoramiento de la vivienda a personas en rezago social otorgados.

El procedimiento “APOYOS EN ESPECIE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA A PERSONAS EN SITUACIÓN DE REZAGO SOCIAL”, cuyo objetivo es entregar bienes en físico (piso firme, techo firme, muros, estufas ecológicas, filtros de agua, celdas solares, letrinas, tinacos, impermeabilizante, etc.) a personas indígenas, en rezago social, migrantes, desplazadas y víctimas de delito.

Las actividades principales son:

1. Levantamiento de cédulas de microdiagnóstico:

Asistentes sociales levantan cédulas en territorio (Act. 2). Se integra el expediente con la información socio-demográfica y de vivienda.

2. Depuración de cédulas:

Se descartan cédulas que no cumplen criterios de elegibilidad, usando una lista de verificación (Act. 3). Esta etapa corresponde a la preselección de hogares elegibles (equivalente a actividad C0202).

3. Elaboración de diagnóstico:

Con las cédulas válidas se elabora un diagnóstico para verificar las necesidades de la población y la pertinencia de los apoyos (Act. 4). Operativamente, equivale a la actividad C0201 Elaboración de diagnóstico.

4. Evaluación y autorización de apoyos:

Se evalúa y autoriza la entrega del apoyo (Act. 5), incorporando criterios de rezago social y disponibilidad presupuestal, como establece el diseño del programa.

5. Notificación y logística de entrega:

Se comunica al beneficiario la aceptación de su solicitud, así como el lugar, fecha y hora de la entrega (Act. 6). El beneficiario debe presentarse con la documentación solicitada (Act. 7) y se verifica nuevamente que esté completa (Act. 8).

6. Entrega del apoyo y cierre:

Se realiza la entrega del apoyo y se recaba la firma del recibo que acredita la recepción (Act. 9).

Análisis de consistencia con Reglas de Operación y Manual

Coincidencias normativas:

El uso de cédulas de microdiagnóstico como instrumento base para la selección de beneficiarios coincide con lo establecido en el Diagnóstico, donde se señala que el programa se apoya en asistentes sociales para identificar necesidades (vivienda de mala calidad, falta de servicios básicos, etc.).

La secuencia levantamiento de información → diagnóstico → autorización → entrega es coherente con la lógica de intervención descrita en el documento de diseño del programa (entrega de apoyos focalizados en rezago social, con base en carencias específicas).

Alineación con la MIR

La actividad de diagnóstico (C0201) y la validación de solicitudes (C0202) tienen un correlato claro en las etapas 2–4 del procedimiento; la entrega del apoyo se vincula con la actividad de otorgamiento de apoyos en especie de mejoramiento de vivienda.

La trazabilidad de expedientes (cédulas, diagnósticos, autorizaciones, recibos) permite dar soporte a los indicadores de componente (número de apoyos en especie de vivienda otorgados y número de hogares beneficiados).

Brechas o aspectos a precisar

En el formato del Manual, el nombre del procedimiento aparece como “APOYOS ECONÓMICOS” en el encabezado, aunque el objetivo y las actividades se refieren a apoyos en especie para vivienda; esto genera una inconsistencia de forma que convendría corregir para alinearla con las Reglas de Operación y la MIR.

Similar al componente C01, no se detalla el procedimiento de seguimiento físico y documental posterior a la entrega (verificación in situ, comprobación fotográfica, mecanismos de atención a quejas), que generalmente se exigen en Reglas de Operación.

Componente C03 Apoyos económicos para asistentes sociales otorgados

En el Manual se documenta como procedimiento “CAPACITACIONES, detectar, gestionar y ofrecer capacitaciones a beneficiarios del programa”, pero las actividades combinan la capacitación de asistentes sociales con la entrega de apoyos económicos a estos actores.

El flujo operativo es:

1. Publicación de Reglas de Operación y difusión

La SDHBC publica las Reglas de Operación de Desarrollo Humano. El Departamento de Desarrollo Humano difunde la información para que potenciales asistentes sociales puedan participar en las capacitaciones.

2. Solicitud y verificación de requisitos

El asistente social presenta solicitud y documentación requerida (Act. 4). El Departamento revisa la información y la somete a verificación con los requisitos establecidos en las Reglas de Operación.

3. Notificación y realización de la capacitación

Se notifica al aspirante la fecha y el lugar de la capacitación (Act. 6). El asistente recibe la capacitación; si no asiste, se le informa de próximas fechas (Act. 7).

4. Entrega de herramientas de trabajo

Se hace entrega de la documentación necesaria para levantar censos (cédulas de microdiagnóstico). (Act. 8).

5. Trabajo de campo y levantamiento de microdiagnósticos

El asistente social realiza visitas a la población para levantar cédulas de microdiagnóstico (Act. 9).

6. Solicitud y entrega del apoyo económico

Se realiza la solicitud del apoyo (por parte del asistente) y se le notifica fecha y lugar de entrega (Act. 10). Se entrega el apoyo económico a los asistentes sociales y se recaba la firma del recibo (Act. 11).

Análisis de consistencia con Reglas de Operación y Manual

Coincidencias normativas

El Diagnóstico señala que los asistentes sociales son un insumo clave del programa, ya que permiten identificar necesidades en territorio mediante microdiagnósticos; el proceso descrito fortalece sus capacidades y reconoce su trabajo a través de apoyos económicos.

El uso de Reglas de Operación para establecer requisitos y criterios de aceptación de asistentes sociales garantiza la selección bajo criterios formales y transparentes.

Alineación con la MIR

Este componente se alinea con las actividades de la MIR relacionadas con formación y apoyo a asistentes sociales (p. ej., C0301, C0302, en la lógica típica de componentes), donde la capacitación es condición para el levantamiento de cédulas y la operación de otros componentes (C01 y C02).

El proceso está bien articulado con los demás componentes: la información que generan los asistentes sociales alimenta la selección de beneficiarios para apoyos en especie y en vivienda, lo que se ajusta al diseño del programa centrado en rezago social.

Brechas o aspectos a precisar

El nombre del procedimiento (“CAPACITACIONES”) no refleja adecuadamente que también incluye la entrega de apoyos económicos a asistentes sociales; sería deseable separar o al menos renombrar el procedimiento para reflejar las dos dimensiones: capacitación y apoyo económico.

No se detallan mecanismos de evaluación del desempeño de los asistentes (calidad de cédulas, cobertura mínima, etc.), que podrían ser relevantes para las Reglas de Operación y la medición del componente en la MIR.

Durante el análisis de la operación del componente de “Apoyos Económicos para Asistentes Sociales”, se identificaron discrepancias entre lo establecido en las Reglas de Operación del programa y las prácticas observadas en campo.

Específicamente, se observó que al momento de la entrega de cheques a las personas beneficiarias, se les solicita nuevamente la firma del estudio socioeconómico (Anexo 1) y se les toma una fotografía de su identificación oficial (INE), aun cuando dicha documentación ya fue presentada durante la fase de integración del expediente para acceder al apoyo. Esto contraviene lo dispuesto en el apartado 2.5 “Clasificación y Requisitos para la obtención de apoyos como asistentes sociales” de las Reglas de Operación, donde se establece que:

“Para comprobarlo se emitirá Recibo de Pago (Anexo 9)”.

La normativa vigente no contempla el estudio socioeconómico como mecanismo de comprobación de la entrega del apoyo, sino como un requisito previo para acreditar la condición del solicitante. La reiteración de estos requisitos al momento de la entrega representa una carga administrativa innecesaria para el personal operativo y para las personas beneficiarias, además de evidenciar una falta de alineación entre los procedimientos establecidos y los aplicados en la práctica.

Asimismo, se identificó que no existen formatos estandarizados de seguimiento o reporte para los asistentes sociales, lo cual limita la posibilidad de monitorear sus actividades, evaluar su desempeño o documentar los avances en campo. Esta carencia representa una oportunidad de mejora importante para fortalecer la trazabilidad del componente y su contribución al objetivo del programa.

Componente C04 Apoyos económicos a instituciones para la atención de personas en situación de rezago social otorgados.

El Manual agrupa este proceso bajo el mismo encabezado de “CAPACITACIONES”, pero el objetivo operativo descrito es otorgar apoyos económicos a instituciones públicas y privadas que presenten proyectos de atención a personas en rezago social, indígenas, jornaleros, migrantes, desplazadas y víctimas de delito.

Las actividades son:

1. Publicación de Reglas de Operación y difusión

La SDHBC publica las Reglas de Operación de Desarrollo Humano.

El Departamento de Desarrollo Humano difunde los requisitos y condiciones para participar en el proceso de selección de beneficiarios institucionales.

2. Recopilación de documentación por parte del solicitante

La institución recaba la documentación solicitada para participar en el proceso (Act. 4: "Requisitos").

3. Revisión y verificación de requisitos

El Departamento revisa la información entregada y la somete a verificación conforme a las Reglas de Operación (Act. 5).

4. Comunicación de aceptación y gestión de convenio

Se comunica al beneficiario la aceptación de su solicitud y se indica lugar, fecha y hora para firma de convenio (Act. 6). Se solicita documentación adicional según las Reglas de Operación (Act. 7).

5. Validación final de documentación

Se valida que la documentación esté completa; en caso contrario se notifica lo faltante y la fecha límite de entrega (Act. 8).

6. Formalización y entrega del apoyo

Se informa fecha y lugar de firma de convenio (Act. 9). La institución recibe el apoyo económico y firma el recibo correspondiente (Act. 10).

7. Comprobación de la población beneficiada

La institución entrega la comprobación de la población beneficiada, de acuerdo con el proyecto aprobado (Act. 11).

Análisis de consistencia con Reglas de Operación y Manual

Coincidencias normativas

El procedimiento incorpora explícitamente la firma de convenio, la comprobación de población beneficiada y la validación documental, elementos típicos de las Reglas de Operación para apoyos económicos a instituciones.

El Diagnóstico reconoce que el programa puede operar a través de apoyos directos a personas o a través de instituciones, lo que se refleja claramente en este componente.

Alineación con la MIR

La secuencia difusión → recepción → validación → convenio → entrega → comprobación es congruente con un componente de apoyos económicos a instituciones (indicadores de número de instituciones apoyadas, montos ejercidos, población atendida vía proyectos).

Brechas o aspectos a precisar

El encabezado del procedimiento en el Manual vuelve a referir “CAPACITACIONES”, aunque el contenido es de apoyos económicos; esta inconsistencia de nomenclatura debería corregirse para reflejar con precisión el tipo de componente y evitar confusiones normativas.

Sería recomendable que se documentaran con mayor detalle los criterios de priorización de proyectos (por ejemplo, grado de rezago social, número de beneficiarios, tipo de acción), que en las Reglas de Operación suelen estar definidos pero que en el Manual quedan sólo implícitos.

Componente C05 Apoyos en especie para personas en situación de rezago social otorgados.

Aunque en la MIR principal se manejan cuatro componentes, el Manual incluye un quinto procedimiento para “APOYOS EN ESPECIE PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE REZAGO SOCIAL”, centrado en la entrega de paquetes de suministros de higiene, aseo personal y alimentación a personas indígenas, en rezago social, migrantes, desplazadas y víctimas de delito.

Operativamente, este proceso replica la lógica de C02 (levantamiento de microdiagnósticos, depuración, autorización, notificación y entrega directa), por lo que se considera un componente complementario o una modalidad adicional de apoyos en especie, que sigue la misma lógica de rezago social descrita en el Diagnóstico.

Síntesis analítica

Los procesos documentados en el Manual de Procedimientos son, en términos generales, consistentes con el diseño del programa y con los elementos típicos de las Reglas de Operación:

Uso de cédulas de microdiagnóstico y criterios de rezago social para identificar y priorizar beneficiarios.

Secuencias claras de difusión → recepción de solicitudes → validación con base en ROP → notificación → entrega del apoyo → cierre documental.

Incorporación de instrumentos de control (lista de verificación , expedientes, recibos, comprobaciones) que dan soporte a los indicadores de la MIR.

Se identifican, no obstante, tres tipos de brechas:

Nomenclatura inexacta en el Manual (procedimientos de apoyos en especie o económicos etiquetados como “CAPACITACIONES”), que puede dificultar la correspondencia directa con los componentes de la MIR y con los numerales de las Reglas de Operación.

Débil explicitación del seguimiento posterior a la entrega (visitas de verificación, indicadores de uso de los apoyos, atención de quejas), etapas que suelen estar previstas en las Reglas pero no se desarrollan plenamente en el Manual.

Poca visibilidad de los criterios de priorización (orden de atención, puntajes, tratamiento de empates) que probablemente estén definidos en las Reglas de Operación pero que en el procedimiento se dejan sólo implícitos.

En conjunto, puede concluirse que la operación real del programa por componente y actividad sí se apeg a la lógica normativamente prevista en las Reglas de Operación y está razonablemente bien documentada en el Manual de Procedimientos; sin embargo, se observan áreas de mejora en términos de claridad normativa, denominación de procedimientos y formalización del seguimiento y la evaluación interna de los procesos.

El análisis realizado permitió identificar inconsistencias entre las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del programa, en comparación con los procesos observados durante el trabajo de campo. Estas diferencias responden, en parte, a ajustes operativos que han sido implementados en la práctica para facilitar la ejecución del programa, pero que no han sido formalmente documentados o actualizados en los instrumentos normativos.

Particularmente, en el proceso de “Apoyo en especie para la operación de espacios en beneficio de personas en situación de rezago social”, se detectó una discrepancia en la secuencia de pasos descritos en el manual de procedimientos. En el paso 7 de dicho manual, se establece que se realiza una llamada al beneficiario para informarle sobre la aprobación del apoyo y, simultáneamente, se le solicita la documentación correspondiente, no obstante, en los pasos 4 y 5 ya se contempla la solicitud y revisión de los documentos requeridos, incluyendo el uso de una lista de verificación para verificar el cumplimiento de requisitos. Esta duplicidad genera confusión respecto al flujo operativo real.

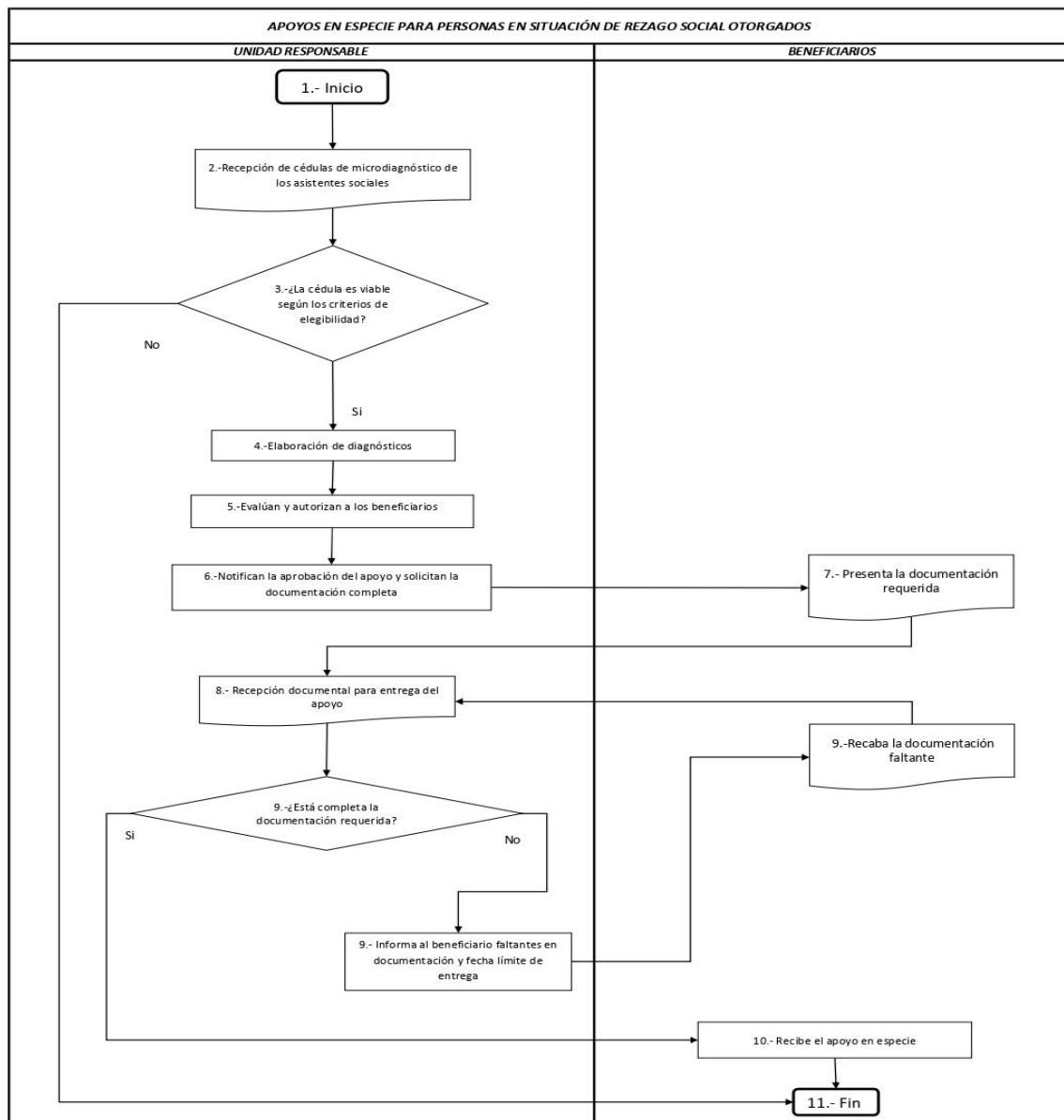
Por otro lado, el procedimiento finaliza únicamente con la firma del beneficiario, sin establecer con claridad los pasos posteriores ni detallar si se lleva a cabo una entrega formal, seguimiento o validación final. Adicionalmente, se observó que el diagrama de flujo del proceso no coincide completamente con la redacción del

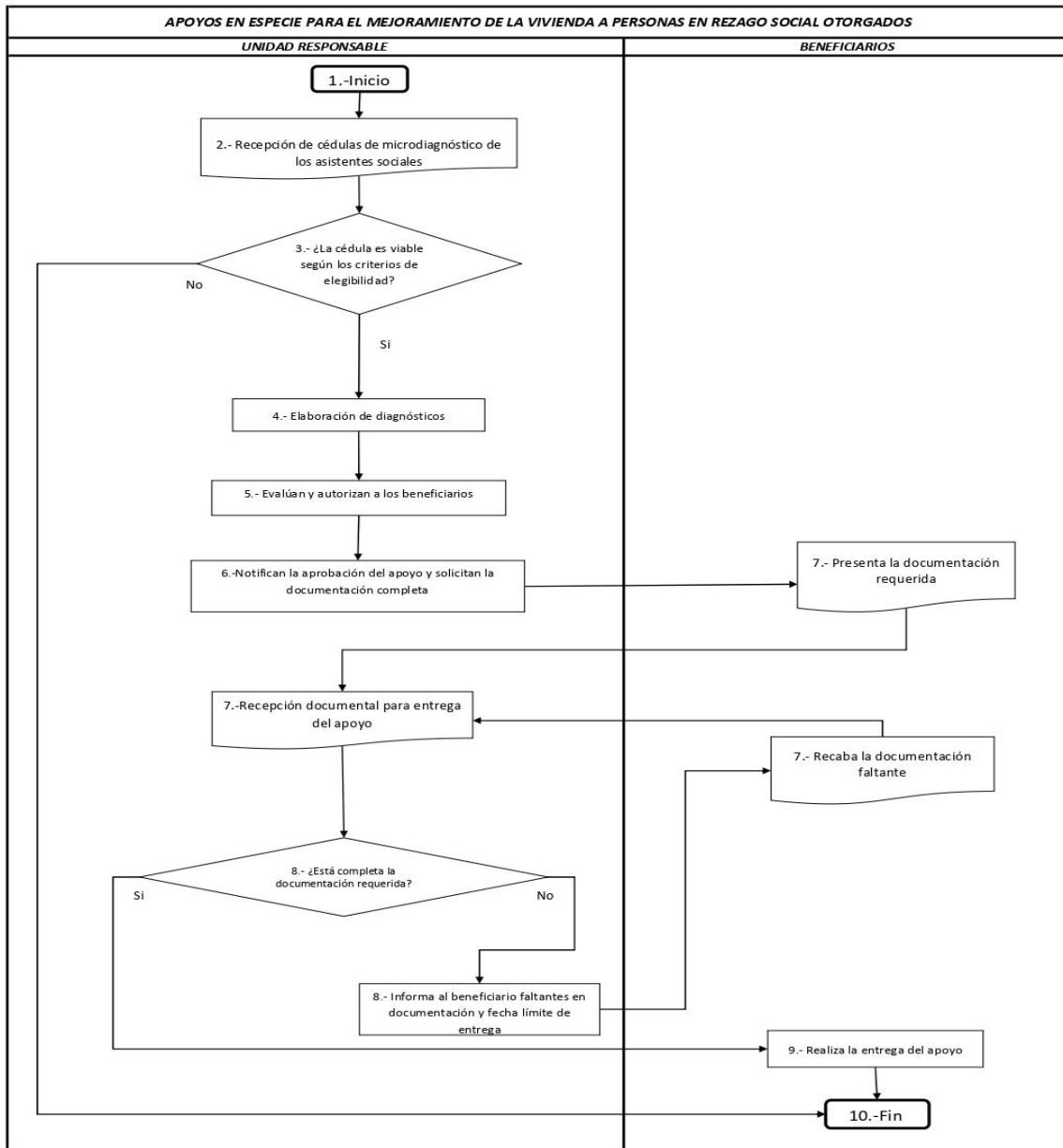
procedimiento, lo que evidencia una falta de alineación entre los instrumentos técnicos y la práctica operativa.

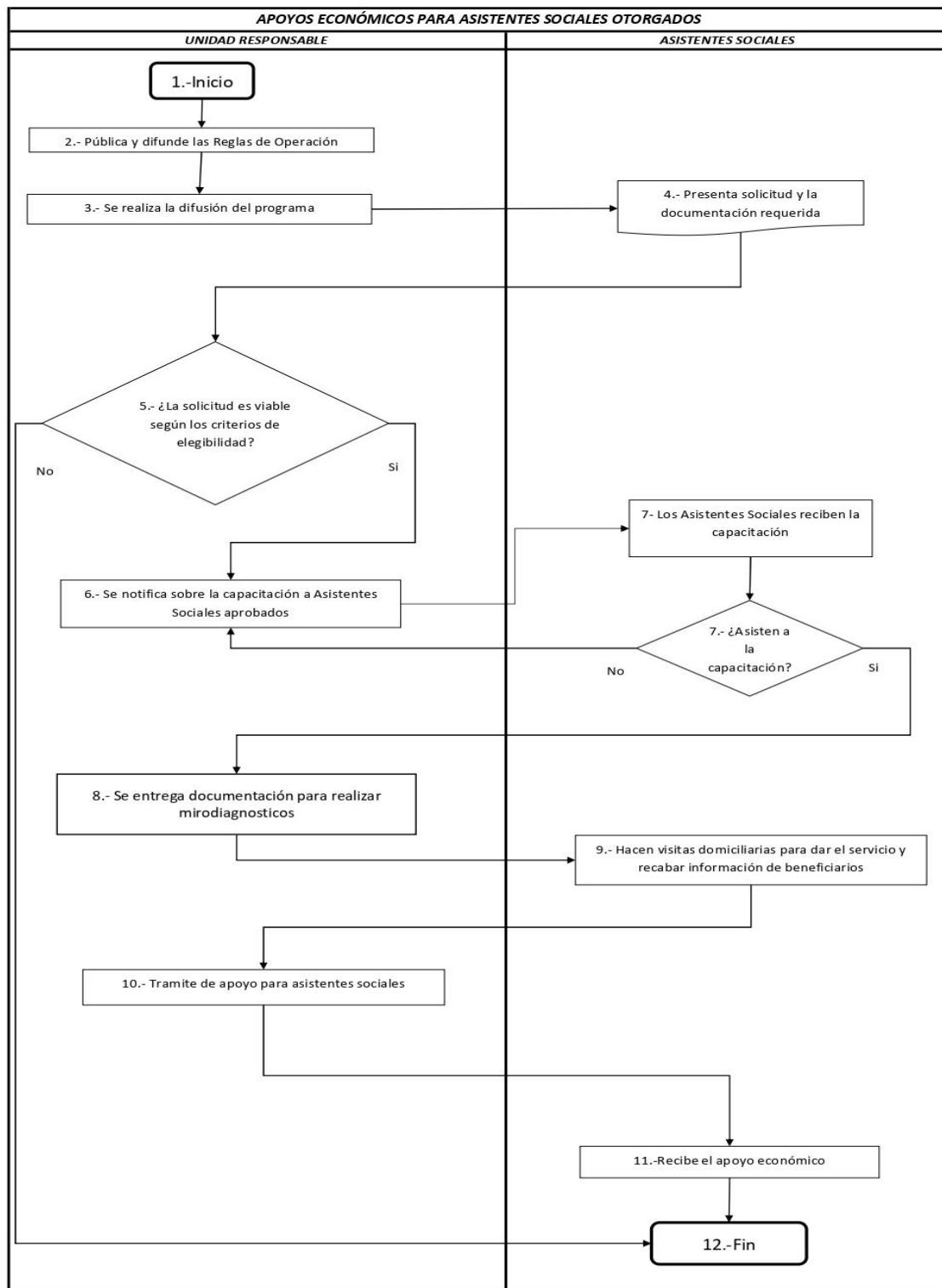
Flujogramas.

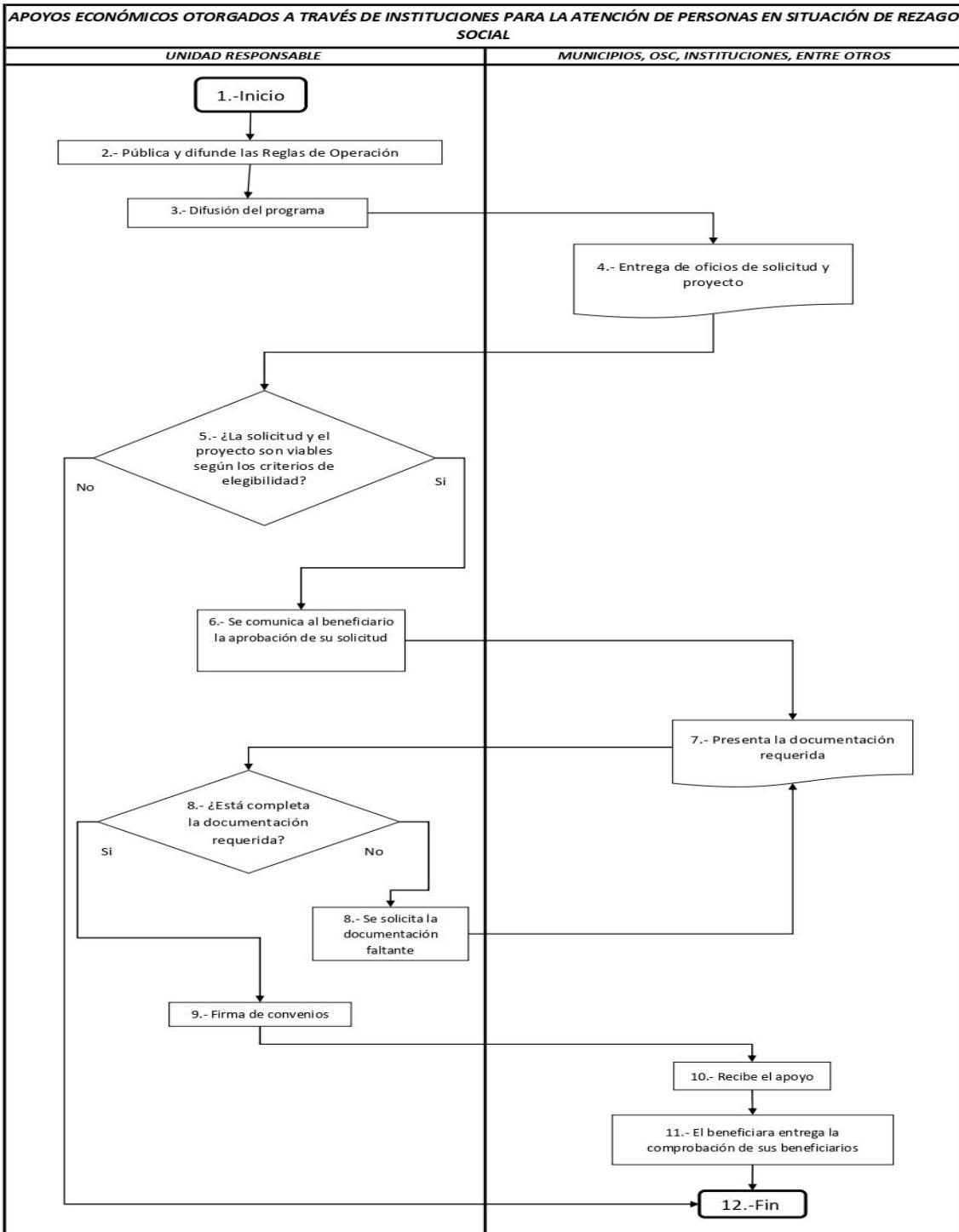
Un flujograma o diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. El flujograma consiste en representar gráficamente, acciones y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

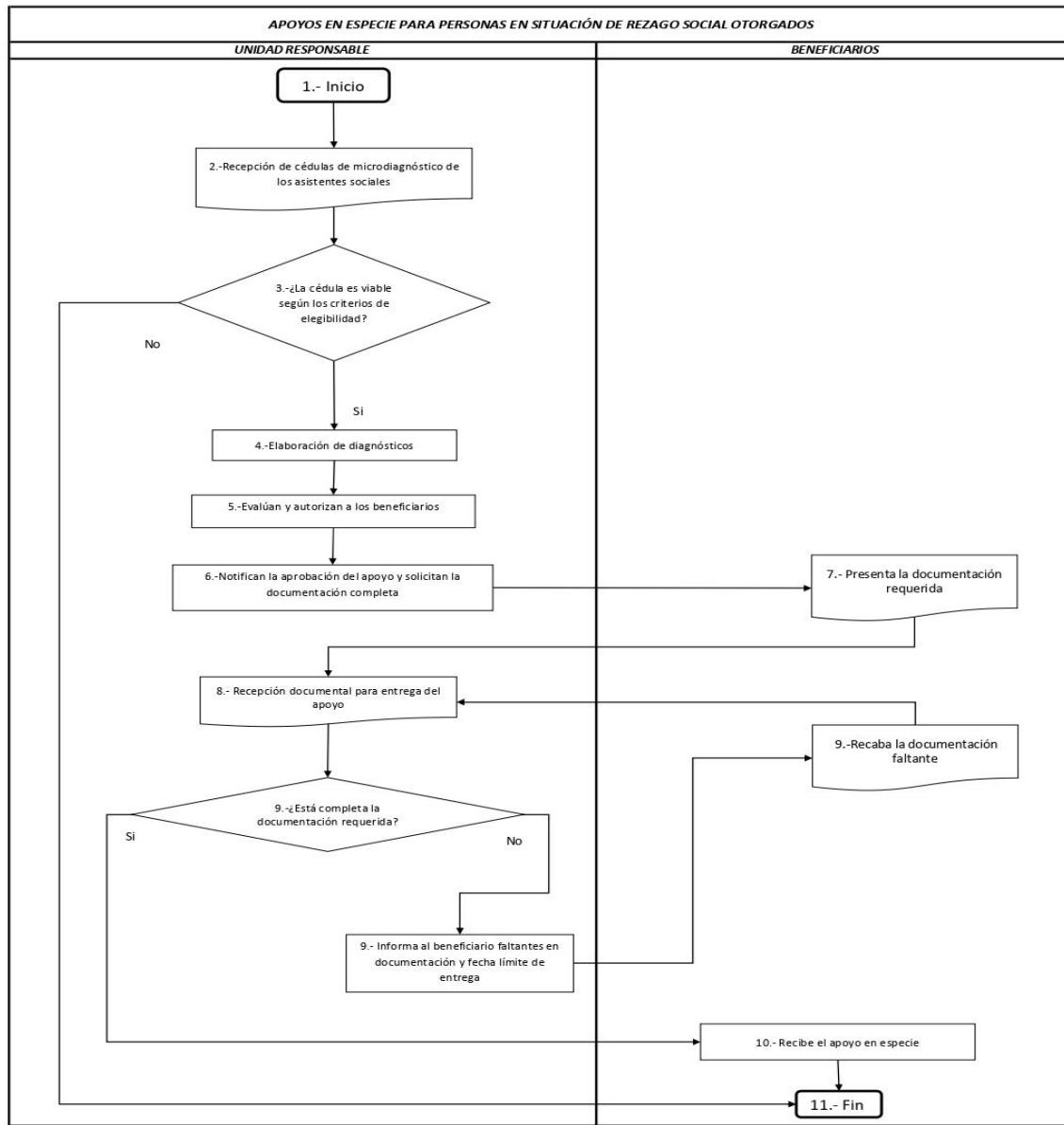
El Programa cuenta con flujogramas, en su documento de Reglas de Operación para cada proceso, sin embargo dichos esquemas no se ajustan por completo al proceso que se lleva a cabo en la operación cotidiana, por ello se recomienda ajustarlos











6.2 Grado de consolidación operativa

En este apartado se expone la apreciación sobre el nivel de consolidación operativa alcanzado por los procesos vinculados con la atención a Personas Mayores.

Para llevar a cabo la valoración, se consideraron cinco aspectos fundamentales:

- a) la existencia de lineamientos normativos que respalden cada proceso;
- b) el grado en que los operadores conocen y aplican dichos lineamientos;
- c) la uniformidad en la forma de ejecutar los procesos;
- d) la disponibilidad de instrumentos de seguimiento, como indicadores de gestión y mecanismos de retroalimentación; y
- e) la presencia de procedimientos orientados a la mejora continua.

El análisis se desarrolló a partir de la revisión de documentos y del trabajo de campo, empleando una metodología de tipo lista de verificación.

En este esquema, cada rubro se calificó en una escala del 1 al 5, donde el valor más bajo (1) reflejó un grado incipiente y el valor más alto (5) indicó un grado óptimo de consolidación.

Posteriormente, se calculó el promedio de los cinco rubros, lo que permitió establecer un valor global representativo del grado de consolidación operativa.

La lista de verificación utilizada fue diseñada con criterios homogéneos, de modo que el cumplimiento de un mayor número de elementos se tradujo en una calificación más elevada para el rubro correspondiente.

Por el contrario, un bajo nivel de cumplimiento implicó una calificación reducida, reflejando áreas con oportunidades de fortalecimiento.

El conjunto de elementos considerados para esta valoración se detalla en los apartados siguientes, como parte del análisis efectuado en cada proceso del programa.

La tabla que se presenta a continuación concentra los resultados derivados del Anexo IX, relativo al Grado de Consolidación Operativa. En ella se sintetizan los hallazgos identificados en torno a cuatro dimensiones transversales que permiten evaluar el desempeño de los procesos analizados.

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	Comentarios
Planeación	5	3	4	5	El proceso se sustenta en instrumentos formales (diagnóstico, MIR, POA y Reglas de Operación) y contempla seguimiento mensual a MIR/POA como mecanismo de retroalimentación. Persisten diferencias en el nivel de apropiación del proceso entre personal de planeación y operación.
Difusión del programa	5	3	4	2	Existe normativa y se realiza difusión mediante convocatoria y acciones en municipios; sin embargo, el despliegue depende en gran medida de la coordinación operativa y no se identifican mecanismos sistemáticos de mejora para evaluar el alcance o efectividad de la difusión.
Solicitud de Apoyos	5	4	4	3	El proceso cuenta con requisitos definidos y revisión de documentación (incluye lista de verificación). La operación es consistente, aunque pueden presentarse variaciones según el tipo de apoyo y la capacidad de respuesta de las unidades operativas.
Selección de beneficiarios	5	4	4	3	Se realiza con base en criterios de elegibilidad y viabilidad técnica/financiera. Requiere fortalecer criterios homogéneos de dictaminación y retroalimentación para asegurar aplicación uniforme en todos los apoyos.
Proceso de adquisición de bienes	5	4	4	3	La adquisición se ejecuta mediante licitación por instancias centrales; es un proceso estandarizado, pero su duración puede afectar la calendarización de entregas. El conocimiento operativo suele concentrarse en personal administrativo y no existe un esquema explícito de mejora del proceso para reducir tiempos.
Distribución de apoyos	4	3	3	2	La distribución se organiza posterior a la recepción de bienes e implica coordinación logística con municipios. Se observan prácticas operativas que no siempre están plenamente documentadas o estandarizadas, lo que puede generar diferencias entre entregas.
Entrega de apoyos	5	4	3	2	El proceso está normado y se respalda con evidencia documental; no obstante, se identificaron prácticas no alineadas a la normativa (p. ej., duplicidad de requisitos en apoyos económicos) y diferencias entre manual, ROP y operación, lo que reduce la estandarización.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	3	2	2	2	Se realiza verificación posterior mediante visita y evidencia fotográfica; sin embargo, se identifican carencias de formatos estandarizados de seguimiento (especialmente para asistentes sociales) y de mecanismos sistemáticos de retroalimentación.
Satisfacción de usuarios	2	1	1	1	No se identifican, de manera consistente, instrumentos o rutinas estandarizadas para medir satisfacción o incorporar su retroalimentación en la gestión. Se requiere formalizar el proceso y su uso como insumo de mejora.
Evaluación y monitoreo	5	3	4	4	El programa cuenta con seguimiento a metas (MIR/POA) y con insumos para monitoreo; sin embargo, la apropiación del proceso y su integración sistemática a decisiones operativas puede fortalecerse para asegurar mejora continua.
Puntaje total	50	24	45	23	de 200 puntos posibles
Promedio por criterio	4.40	2.90	3.30	2.60	En conjunto, el programa presenta consolidación normativa y elementos de estandarización; las principales áreas a fortalecer se ubican en la apropiación homogénea de procesos por el personal y la institucionalización de mecanismos de mejora continua.

El resultado global de la valoración sitúa al programa 1S025A1 Desarrollo Humano en un nivel de consolidación operativa medio, con un puntaje total de 132 de 200 puntos posibles y un promedio global de 3.30. Este resultado muestra que el programa cuenta con una base normativa y de planeación sólida, pero todavía presenta brechas relevantes en el conocimiento homogéneo de los procesos, la estandarización completa en algunos tramos operativos y, sobre todo, en la institucionalización de mecanismos de mejora continua.

Fortalezas

Normatividad relativamente consolidada ($C1 = 4.40$ en promedio): En la mayoría de los procesos existen documentos que los respaldan, lo que aporta certidumbre operativa; no obstante, persisten rezagos puntuales (p. ej., Satisfacción de usuarios y Seguimiento a beneficiarios).

Procesos mejor consolidados (promedios más altos): Destacan Planeación (4.25), así como Solicitud de apoyos (4.00), Selección de beneficiarios (4.00) y Evaluación y monitoreo (4.00), por contar con mayor claridad operativa y mejor estructuración general.

Estandarización moderada (C3 = 3.30 en promedio): Se observa avance en la definición de actividades clave, especialmente en los procesos vinculados al acceso y validación de apoyos.

Áreas de oportunidad

Conocimiento de los procesos (C2 = 2.90 en promedio): Se identifica un reto para que el personal operativo y administrativo comparta un entendimiento uniforme de los procedimientos, con rezagos marcados en Proceso de adquisición de bienes (C2=2), Seguimiento a beneficiarios (C2=2) y Satisfacción de usuarios (C2=1).

Mecanismos de mejora continua (C4 = 2.60 en promedio): Salvo excepciones (Planeación C4=5 y Evaluación y monitoreo C4=4), predominan calificaciones bajas (C4=1-3), lo que sugiere que la retroalimentación y mejora no está plenamente institucionalizada en la operación cotidiana.

Procesos críticos con baja consolidación: Resaltan Satisfacción de usuarios (1.25) y Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (2.25), debido a debilidades simultáneas en normatividad específica, conocimiento, estandarización y mejora. También se observan niveles medios-bajos en Distribución de apoyos (3.00) y Adquisición de bienes (3.25), donde la formalización y la retroalimentación sistemática podrían fortalecerse.

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Este apartado de acuerdo con los TdR de Procesos 2025 emitidos por la Secretaría de Hacienda tiene como objetivo valorar la proporción del gasto del programa presupuestario en el ejercicio fiscal evaluado (2025) de acuerdo con la siguiente fórmula:

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

Rendición de cuentas

8. ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

En esta sección se presenta una valoración general sobre los atributos de cada proceso, conforme a las siguientes definiciones propuestas por los Términos de Referencia, para delimitar cada uno de estos rubros se utilizarán los siguientes cuestionamientos:

Atributo	Descripción
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus períodos 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?

La siguiente tabla presenta la valoración de los aspectos señalados en forma binaria (Sí/No), acompañada de las conclusiones correspondientes que permiten interpretar los resultados.

I. Proceso de Planeación

Atributo	Proceso de Planeación	Comentarios
Oportunidad	Sí	Se cuenta con instrumentos de programación y seguimiento (p. ej., MIR/POA) que permiten dar continuidad al cumplimiento de metas; no obstante, requiere reforzar su apropiación operativa para evitar desalineaciones en la ejecución.
Suficiencia	Sí	Existe una base técnica para sustentar la planeación (diagnóstico y definición del problema), lo que aporta claridad sobre la intervención y su alcance.
Pertinencia	Sí	El proceso es pertinente por su orientación a resolver el acceso limitado a apoyos; sin embargo, se identifican áreas de mejora en la actualización de la alineación estratégica (PND) y en el dominio homogéneo de los instrumentos por el personal.

II. Proceso de Difusión del programa

Atributo		Proceso de Difusión del programa	Comentarios
Eficacia	Sí	Se contempla la publicación de convocatoria como parte del procedimiento para acceder a apoyos, lo que habilita el arranque del proceso.	
Oportunidad	No	Se reconoce la “difusión insuficiente de información” como causa asociada al problema público, lo que sugiere brechas para informar oportunamente a la población objetivo.	
Suficiencia	No	Aunque hay un mecanismo básico (convocatoria), no se observa evidencia de una estrategia integral (canales, segmentación territorial, retroalimentación y ajustes) que asegure cobertura informativa consistente.	
Pertinencia	Sí	Es un proceso clave para que la población con acceso limitado a apoyos pueda enterarse y participar; su fortalecimiento es congruente con la problemática atendida.	

III. Proceso de Solicitud y selección de beneficiarios

Atributo		Solicitud y selección de beneficiarios	Comentarios
Eficacia	Sí	Se establece la recepción de solicitudes/proyectos y la revisión de requisitos para determinar beneficiarios.	
Oportunidad	Sí	El flujo considera validación y, en su caso, solicitud de información faltante, lo que permite avanzar sin detener completamente el trámite.	
Suficiencia	Sí	Se utilizan instrumentos operativos (check list/expediente) y verificación con base en Reglas de Operación y microdiagnóstico.	
Pertinencia	Sí	La selección con base en microdiagnóstico y criterios de elegibilidad es consistente con el objetivo de focalizar apoyos a población en rezago social.	

IV. Proceso de Adquisición

Atributo	Adquisición	Comentarios
Eficacia	Sí	La adquisición se orienta a habilitar la entrega de apoyos (paquetes de suministros y rehabilitación) definidos en el programa/procedimiento.
Oportunidad	No	La oportunidad puede verse limitada por tiempos administrativos de compra y logística; se requiere una calendarización y coordinación estrecha para no retrasar entregas.
Suficiencia	No	No se observa, en los extractos revisados, un procedimiento detallado de adquisición (requisición, proveedores, control de inventario) con responsables y tiempos estándar comparable al nivel de detalle de la entrega.
Pertinencia	Sí	Es indispensable para materializar los apoyos en especie y asegurar que los bienes correspondan a necesidades detectadas.

V. Proceso de Distribución y entrega de apoyos

Atributo	Distribución y entrega de apoyos	Comentarios
Eficacia	Sí	El procedimiento contempla la entrega del apoyo y la firma de recibo como evidencia de recepción, lo que fortalece la trazabilidad.
Oportunidad	Sí	Se prevé la comunicación con el beneficiario sobre el apoyo y documentación requerida, lo que facilita la programación de la entrega.
Suficiencia	Sí	El uso de expediente y recibo respalda el control administrativo del proceso y su comprobación básica.
Pertinencia	Sí	La entrega es el mecanismo central para que la población objetivo reciba apoyos que inciden en su calidad de vida.

VI. Proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo

Atributo		Seguimiento a beneficiarios y monitoreo	Comentarios
Eficacia	Sí	Se contempla la entrega de comprobación por parte del solicitante sobre la población beneficiada, lo que constituye un mecanismo de seguimiento básico.	
Oportunidad	No	El seguimiento se observa más como un acto posterior de comprobación que como un esquema periódico/continuo de monitoreo (con cortes y retroalimentación sistemática).	
Suficiencia	No	Falta robustecer herramientas e integración de información (indicadores operativos, evidencia, bases de datos) para monitorear resultados de manera consistente.	
Pertinencia	Sí	Es pertinente para verificar que los apoyos lleguen a quien corresponde y para retroalimentar la focalización a zonas con mayor rezago social.	

VII. Proceso de Satisfacción de usuarios

Atributo		Satisfacción de usuarios	Comentarios
Eficacia	No	No se identifica, en la evidencia revisada, un mecanismo formal estandarizado para medir satisfacción (instrumento, periodicidad, responsables y uso de resultados).	
Oportunidad	No	Sin medición regular, no se asegura la identificación oportuna de áreas de mejora desde la experiencia del beneficiario.	
Suficiencia	No	Se requiere definir metodología mínima (encuesta breve, quejas/sugerencias, registro y análisis) y su integración al ciclo de mejora.	
Pertinencia	Sí	Es pertinente para mejorar calidad del servicio y ajustar procesos, especialmente en una población con barreras de acceso.	

VIII. Proceso de Evaluación y mejora continua

Atributo	Evaluación y mejora continua		Comentarios
Eficacia	Sí	La evaluación del programa identifica áreas concretas de ajuste (p. ej., alineación estratégica), lo que aporta insumos para la mejora.	
Oportunidad	Sí	La identificación de ajustes derivados de cambios en el marco nacional (PND 2025–2030) muestra oportunidad de actualización para mantener vigencia del diseño.	
Suficiencia	No	La mejora continua requiere institucionalizar un ciclo completo (plan de mejora, responsables, plazos, seguimiento a acciones) para asegurar cierre efectivo de hallazgos.	
Pertinencia	Sí	Es pertinente para sostener la consistencia del programa con el entorno institucional y mejorar su desempeño.	

IX. Proceso de Capacitación y gestión del conocimiento

Atributo	Capacitación y gestión del conocimiento		Comentarios
Eficacia	Sí	Existe un procedimiento específico para detectar, gestionar y otorgar capacitaciones a beneficiarios/actores operativos, con actividades definidas.	
Oportunidad	Sí	Considera difusión e instrucción para la participación, y contempla notificación de fechas/lugares, lo que permite programar la atención.	
Suficiencia	No	Se recomienda fortalecer el registro de capacitaciones (cobertura, asistencia, evaluación de aprendizaje y transferencia al trabajo) para asegurar apropiación homogénea del proceso.	
Pertinencia	Sí	Es pertinente porque refuerza capacidades para operar el programa y levantar instrumentos (p. ej., cédulas de microdiagnóstico) que sustentan la focalización.	

9. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Actualización del diagnóstico del programa con evidencia CONEVAL (ASM con seguimiento en el programa vigente)

En atención a la recomendación 2022 de actualizar el diagnóstico con información CONEVAL, la Unidad Responsable fortaleció el Diagnóstico 1S025A1 (base operativa vigente) incorporando evidencia reciente del Índice de Rezago Social y del Índice de Rezago Social Longitudinal (IRSL). El documento integra hallazgos sobre rezago persistente y evolución del rezago social, identificando la relevancia del problema en localidades rurales y su presencia significativa en entidades como Chihuahua. .

Asimismo, el diagnóstico refuerza la definición conceptual de rezago social (dimensiones e indicadores considerados por CONEVAL) y establece con mayor claridad la lógica de intervención del programa. En particular, reformula el planteamiento del problema en términos de limitaciones de acceso a apoyos y servicios para personas en rezago social en el estado, lo que aporta mayor precisión al enfoque del programa y mejora la consistencia del sustento analítico.

Finalmente, en el documento de trabajo de la evaluación 2025 se reconoce que el diagnóstico actualizado es consistente con los insumos de CONEVAL (IRS e IRSL) y con registros operativos (microdiagnóstico), consolidando su uso como base para el diseño y justificación del programa.

Alineación programática con instrumentos de planeación (PND y PED)

En atención a la recomendación 2022 de actualizar la alineación del programa con el PND y el PED en la MIR, en 2025 se revisó la alineación estratégica identificando que el programa aún refería el PND 2019–2024, pese a que ya no corresponde al marco nacional vigente.

Asimismo, se documentó que a partir de julio de 2025 entró en vigor el PND 2025–2030, por lo que se estableció como acción prioritaria la actualización de dicha alineación con base en los nuevos ejes, objetivos y prioridades federales; al mismo tiempo, se confirmó la alineación estatal con el PED 2022–2027, particularmente con el Eje 1 “Salud, Desarrollo Humano e Identidad Social”.

Finalmente, el seguimiento 2025 advierte que mantener referencias a un plan anterior puede limitar la pertinencia del diseño y su articulación con políticas federales actuales, por lo que la actualización de la MIR se integra como ajuste técnico para fortalecer consistencia y coordinación intergubernamental.

Estatus 2025: Atendido (diagnosticado y MIR actualizada).

Mecanismo para identificar población potencial y objetivo (características y cobertura)

En atención a la recomendación 2022 de contar con un mecanismo documentado para identificar la población potencial y objetivo, el Diagnóstico vigente fortaleció la caracterización de población potencial con base en indicadores CONEVAL y precisó la población objetivo, así como su frecuencia de actualización anual conforme al ciclo presupuestal estatal.

Asimismo, se reforzó el soporte operativo para la identificación de población mediante el uso de registros levantados por asistentes sociales a través de cédulas de microdiagnóstico, los cuales complementan la focalización y la planeación de la intervención.

Finalmente, con la consolidación de definiciones y periodicidad de actualización, el programa mejora la trazabilidad de la cobertura (población potencial–objetivo) y fortalece la consistencia del sustento técnico para la priorización de atención.

Estatus 2025: Atendido (con oportunidad de formalizar el “mecanismo” en un documento operativo único de cobertura).

Instrumento para medir la calidad del servicio (percepción de las personas beneficiarias)

En atención a la recomendación 2022 de contar con un instrumento de medición de la calidad del servicio, la revisión 2025 retoma el ASM como una necesidad de gestión para complementar el monitoreo de entrega con la percepción de usuarios, especialmente para retroalimentar la mejora continua.

Asimismo, el seguimiento 2025 identifica que, si bien existen registros administrativos y seguimiento de avances, la medición sistemática de satisfacción debe estandarizarse (definición de instrumento, periodicidad, responsables, resguardo y uso de resultados) para asegurar comparabilidad entre períodos y unidades operativas.

Finalmente, se integra como acción de fortalecimiento que el programa implemente un formato único de satisfacción/atención y que sus resultados se incorporen a los insumos de evaluación y mejora (incluyendo ajustes operativos y de difusión).

Estatus 2025: Pendiente / en proceso de instrumentación (se mantiene como prioridad de mejora).

Reprogramaciones/redistribuciones y análisis trimestral de metas (MIR y POA)

En atención a la recomendación 2022 de realizar reprogramaciones o redistribuciones necesarias, así como análisis trimestral de metas en MIR y POA, el seguimiento 2025 documenta que el programa cuenta con un esquema de seguimiento continuo a través de la MIR y el POA, con revisiones periódicas que permiten identificar desviaciones y ajustar la operación con oportunidad.

Asimismo, el programa ha reportado avances y control mediante registros administrativos y reportes de avance, lo que habilita la toma de decisiones para ajustar metas cuando existan variaciones operativas o presupuestales (p. ej. ampliaciones o transferencias).

Finalmente, este esquema fortalece la consistencia entre planeación y ejecución al permitir reorientar actividades, calendarizaciones y metas para conservar congruencia entre el desempeño físico (metas) y el avance financiero, minimizando riesgos de subejercicio o sobre-ejecución no justificada.

Estatus 2025: Atendido (con recomendación de consolidar evidencia documental de reprogramaciones cuando aplique).

10. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

Con base en la Evaluación de Procesos del Programa 1S025A1 Desarrollo Humano, las principales problemáticas detectadas en la normatividad estatal no se asocian a la ausencia de un marco jurídico, sino a desalineaciones y vacíos de precisión entre los instrumentos normativos y la operación observada.

Principales problemas normativos detectados (1S025A1)

Desalineación entre Reglas de Operación, Manual de Procedimientos y práctica operativa

En el componente de Apoyos Económicos para Asistentes Sociales, se observó que en campo se solicitan nuevamente firmas/documentos al momento de entrega, aunque la ROP establece como comprobación el “Recibo de Pago (Anexo 9)”, lo que genera inconsistencias y doble trabajo.

Ajustes operativos implementados que no han sido formalizados en los instrumentos

La evaluación identifica que existen diferencias entre lo establecido en ROP/Manual y lo observado en campo, atribuibles a ajustes operativos no documentados ni actualizados formalmente, lo que reduce certeza y estandarización.

Falta de precisión normativa sobre “qué documento aplica en qué etapa”, se requiere clarificar en el Manual el uso y el momento específico de cada documento para evitar duplicidades (p. ej., uso incorrecto del estudio socioeconómico como comprobación).

Vacíos en formatos para seguimiento y supervisión

Se reporta ausencia de formatos estandarizados de seguimiento y de protocolos formales para supervisar actividades en territorio, lo cual limita la trazabilidad y el monitoreo; se plantea diseñarlos e integrarlos como parte de la estrategia operativa.

Necesidad de armonización normativa integral (ROP y Manual)

El propio informe recomienda una revisión y actualización integral del Manual y de las ROP para alinear procesos documentados con la operación real, eliminar pasos duplicados y definir responsabilidades/tiempos/mecanismos de seguimiento, con validación técnico-jurídica.

A partir del análisis efectuado en la Evaluación de Procesos del Programa 1S025A1 Desarrollo Humano, se identificó que el marco normativo estatal —integrado por las Reglas de Operación, la normatividad orgánica aplicable y el Manual de Procedimientos— cuenta con sustento jurídico y regula los procesos del programa; sin embargo, se detectaron inconsistencias y desalineaciones entre lo establecido en dichos instrumentos y la operación observada en campo, particularmente en la comprobación y entrega de apoyos y en la estandarización del seguimiento.

En consecuencia, las áreas de mejora identificadas requieren armonizar y actualizar los instrumentos normativos para formalizar los ajustes operativos, eliminar duplicidades, precisar el uso de documentos por etapa e institucionalizar lineamientos y formatos de seguimiento y supervisión, conforme a las recomendaciones señaladas en el apartado correspondiente del informe.

Solicitud/ Integración de expedientes	El procedimiento formal contempla verificación, y si falta documentación, se regresa o se solicita nuevamente con “fecha límite”, generando ciclos de corrección y carga administrativa recurrente.	Internas	Retrasos en la selección y viabilidad en tiempos de atención	Operativa–administrativa, recurrente, asociada a integración/validación documental; criterios no totalmente homogéneos y falta de prevalidación/lista de verificación único desde el primer contacto.	Impacta tiempos de respuesta y oportunidad de entrega; genera reprocesos, aumenta carga operativa, eleva riesgos de inconsistencias documentales y debilita trazabilidad/control interno.
Adquisición de bienes	Prolongación de los tiempos administrativos de licitación y validación presupuestaria.	Externa – Deriva de los procedimientos establecidos por la Secretaría de Hacienda.	Desfase entre calendarización del POA y entregas; reprogramaciones; riesgo de subejercicio o concentración de entregas al final del ejercicio.	Administrativo y procedimental: responde a una cadena de autorización rígida.	Aun cuando el proceso cumple con la normatividad, el exceso de etapas genera demoras que afectan la oportunidad. Se justifica la coordinación anticipada entre áreas financieras y operativas.
Distribución de apoyos	Dependencia de coordinación logística	Internas – Deficiencias de planeación conjunta y comunicación entre niveles.	Retrasos en entregas, costos operativos mayores, saturación de jornadas de atención, inconformidades por reprogramaciones.	Logística–operativa, multiactor (municipios/espacios/beneficiarios), sensible a distancias, clima y disponibilidad de recursos; riesgo de variaciones territoriales en la aplicación.	Criterios unificados y cronogramas de distribución validados..

Entrega de apoyos	En campo se observó que al entregar cheques se solicita otra vez firma del estudio socioeconómico y evidencia de INE, pese a que ya integra el expediente.	Mixta: Interna (planeación) y Externa (coordinación con municipios).	Reprocesos, mayor tiempo de atención, inconsistencias administrativas y riesgo de incumplimiento normativo.	Temporal y organizativo, vinculado al flujo de información y tiempos de coordinación.	Incide directamente en el cumplimiento de metas y en la experiencia del beneficiario; además, la duplicidad documental y variabilidad operativa elevan reprocesos y debilitan el control.
-------------------	--	--	---	---	---

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

El análisis de los procesos operativos del Programa 1S025A1 Desarrollo Humano permitió identificar una serie de cuellos de botella que limitan la eficiencia, oportunidad y estandarización de su ejecución. Estos puntos críticos fueron determinados mediante la revisión documental, entrevistas con personal operativo y el contraste entre la normatividad y la práctica cotidiana. El objetivo de este apartado es describir de manera técnica y estructurada los principales factores que obstaculizan la fluidez de los procesos, diferenciando su origen —interno o externo—, las consecuencias que generan en la gestión del programa, su naturaleza institucional y la justificación técnica que sustenta la necesidad de atención prioritaria. Este análisis constituye un insumo clave para la mejora continua y la optimización de la operación del programa.

12. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA.

En el Programa 1S025A1 Desarrollo Humano se identifican las siguientes buenas prácticas institucionales y operativas que fortalecen la gestión, la trazabilidad y la calidad de la atención:

1. Marco normativo y procedimental formalizado y actualizado

El programa cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado, fundado y motivado en disposiciones aplicables, orientado a “apoyar y dirigir” al personal y dotar de certeza jurídica la ejecución de funciones y responsabilidades. Esta

práctica aporta claridad sobre atribuciones, coordinación interna y estandarización documental.

2. Planeación técnica basada en instrumentos GpR

La planeación se fortalece mediante la participación del personal en capacitaciones y la elaboración de un diagnóstico para identificar necesidades prioritarias; con base en ello se construyen instrumentos clave como la MIR, POA, Árbol de Problemas/Objetivos y Matriz de Alternativas. Esto constituye una práctica consistente con gestión para resultados, al ordenar la intervención y sustentar decisiones técnicas.

3. Selección de beneficiarios con criterios explícitos y verificables

La selección se realiza con base en los requisitos establecidos en las Reglas de Operación, considerando además viabilidad técnica y financiera de proyectos y criterios de elegibilidad. Esta práctica fortalece la equidad, transparencia y consistencia en la toma de decisiones.

4. Estandarización operativa mediante una lista de verificación y control de expedientes

Los procedimientos incorporan la verificación sistemática de que la documentación esté completa y correcta mediante una lista de verificación, y contemplan la gestión formal de documentación faltante. Esto reduce discrecionalidad, mejora control interno y facilita auditoría/seguimiento.

5. Uso de microdiagnósticos como insumo para focalización y validación

El programa recaba cédulas de microdiagnóstico y el Departamento revisa su evaluación para someterla a verificación conforme a requisitos de ROP. Esta práctica fortalece la pertinencia del apoyo y la consistencia entre necesidad detectada y autorización.

6. Difusión institucional de lineamientos y convocatoria

En el flujo operativo se incorpora la publicación/difusión (incluida la referencia a la publicación de Reglas de Operación y difusión a interesados), lo que contribuye a transparencia y acceso a la información para participar en los procesos.

7. Coordinación territorial para la entrega, con evidencia documental y fotográfica

Una buena práctica destacada es la logística de entrega coordinada con presidencias municipales y el uso de verificación de listados, solicitud de

identificación y registro fotográfico/documental, además de firma de recibido. Esto robustece la trazabilidad y la rendición de cuentas sobre la entrega efectiva.

8. Seguimiento en campo con verificación del uso del apoyo

Posterior a la entrega, se realiza una visita de inspección para verificar instalación/uso/funcionamiento del apoyo, documentando con evidencias fotográficas y aplicando un formato de seguimiento. Esta práctica mejora el control sobre resultados inmediatos y el uso conforme a fines del proyecto.

13. PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL

El presente apartado aplica únicamente a las evaluaciones correspondientes a los programas presupuestarios incorporados en el Programa Anual de Evaluación (PAE). En virtud de que el Programa 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores no forma parte de dicho instrumento para el ejercicio evaluado, este apartado no resulta aplicable.

14. AVANCES DEL PROGRAMA PARA EL PROXIMO EJERCICIO FISCAL.

De cara al próximo ejercicio fiscal, la Unidad Responsable se encuentra trabajando de manera coordinada con la Coordinación de Innovación y Planeación de la Política Social, concretamente con el Departamento de Planeación para fortalecer el diseño y la operación del programa. En este marco, se están realizando ajustes y mejoras a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y al Programa Operativo Anual (POA), así como a la estructura del programa conforme a la Metodología del Marco Lógico, con el propósito de robustecer la lógica de intervención, clarificar objetivos y apoyos, y asegurar una mayor congruencia entre metas, actividades y recursos, contribuyendo a una gestión más eficiente y orientada a resultados.

15. ANÁLISIS FODA POR PROCESO.

1) Planeación

Fortalezas

- Instrumentos de planeación existentes (MIR/POA) que ordenan metas, actividades y responsables.
- Diagnóstico y priorización territorial orientada a rezago social.

Oportunidades

- Fortalecer alineación y consistencia entre MIR-POA-presupuesto para mejorar oportunidad de ejecución.
- Incorporar retroalimentación sistemática del campo para ajustes trimestrales.

Debilidades

- Aplicación heterogénea de instrumentos por áreas operativas (criterios y comprensión dispares).
- Ajustes de planeación que no siempre se traducen en calendarización realista.

Amenazas

- Cambios en lineamientos/planeación superior o reorientaciones institucionales.
- Restricciones presupuestarias que obliguen a reprogramar metas o reducir alcance.

2) Difusión del programa

Fortalezas

- Difusión institucional prevista en el ciclo operativo (convocatoria, comunicación de requisitos).
- Experiencia del personal para orientar a solicitantes en territorio.

Oportunidades

- Estandarizar mensajes, calendarios y canales (digital + territorial) para ampliar acceso.
- Alianzas con municipios/instancias comunitarias para difusión focalizada.

Debilidades

- Difusión no homogénea (variaciones en cobertura, periodicidad y claridad de mensajes).
- Dependencia de comunicación informal para resolver dudas, generando saturación operativa.

Amenazas

- Desinformación o expectativas no realistas en la población.
- Barreras de conectividad y dispersión geográfica que limitan alcance de medios digitales.

3) Solicitud e integración de expedientes

Fortalezas

- Procedimiento de verificación documental establecido (control y requisitos).
- Existencia de formatos/expediente como base de trazabilidad.

Oportunidades

- Implementar prevalidación y lista de verificación única desde primer contacto para reducir devoluciones.
- Digitalización gradual del expediente (captura y resguardo) para acelerar revisiones.

Debilidades

- Reprocesos por expedientes incompletos (ciclos de corrección y “fecha límite”).
- Criterios operativos no totalmente homogéneos entre revisores/territorios.

Amenazas

- Alta demanda en períodos cortos que sature revisión.
- Riesgo de inconformidades por tiempos de respuesta prolongados.

4) Selección de beneficiarios

Fortalezas

- Criterios de elegibilidad definidos y enfoque hacia población en rezago social.
- Uso de evidencia de campo (microdiagnóstico) para sustentar decisiones.

Oportunidades

- Consolidar criterios de dictaminación con guías rápidas y criterios de desempate.
- Cruces con padrones/sistemas institucionales para reducir duplicidades.

Debilidades

- Dependencia de validación manual y carga de revisión elevada.
- Variabilidad en tiempos de dictaminación por volumen y calidad de información recabada.

Amenazas

- Presión social/política por inclusión de casos no elegibles.
- Cambios en prioridades territoriales que alteren la focalización prevista.

5) Adquisición

Fortalezas

- Procedimientos formales de adquisición que aportan control y cumplimiento normativo.
- Capacidad institucional para gestionar compras a través de instancias centrales.

Oportunidades

- Plan anual de adquisiciones alineado a POA para anticipar tiempos y reducir rezagos.
- Estandarizar especificaciones técnicas para evitar correcciones y relicitaciones.

Debilidades

- Tiempos administrativos prolongados que desfasen entregas.
- Dependencia de etapas y autorizaciones que no controla directamente el área operativa.

Amenazas

- Incrementos de precios, desabasto o baja participación de proveedores.
- Retrasos externos (licitaciones, contratos, entregas) que concentren operación al cierre.

6) Distribución y entrega de apoyos

Fortalezas

- Logística territorial ya operada (rutas, coordinación local, evidencias de entrega).
- Existencia de controles de entrega (listados, firmas, verificaciones).

Oportunidades

- Estandarizar “paquete de entrega” (documentos mínimos, evidencia y formatos únicos).
- Optimizar rutas y calendarizaciones territoriales para reducir costos/tiempos.

Debilidades

- Dependencia de vehículos, sedes, personal y coordinación municipal (alta sensibilidad logística).
- Riesgo de duplicidad documental o variaciones en la forma de entrega entre territorios.

Amenazas

- Condiciones climáticas, distancias y accesibilidad en zonas rurales.
- Eventos sociales/operativos (cierres, seguridad, logística municipal) que obliguen reprogramación.

7) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo

Fortalezas

- Existencia de acciones de verificación en campo y evidencia (fotográfica/documental).
- Monitoreo de avances mediante instrumentos institucionales (metas y reportes).

Oportunidades

- Incorporar seguimiento por muestra/riesgo (no solo una visita) para mayor control.
- Sistematizar hallazgos (base única) para retroalimentar planeación y operación.

Debilidades

- Seguimiento limitado o no suficientemente estandarizado (formatos, periodicidad, repositorio).

- Retroalimentación no siempre integrada a ajustes operativos con responsables y plazos.

Amenazas

- Saturación operativa que reduzca capacidad de supervisión.
- Riesgo de observaciones por control interno/auditoría si la evidencia es heterogénea o dispersa.

8) Satisfacción de usuarios

Fortalezas

- Contacto directo con beneficiarios en entrega/seguimiento que permite recabar percepción.
- Potencial para medir calidad de atención y tiempos con instrumentos simples.

Oportunidades

- Levantar encuestas cortas y estandarizadas por componente y momento (entrega/posentrega).
- Incorporar resultados a mejora continua (ajustes de atención, comunicación y logística).

Debilidades

- Medición no sistemática y no homogénea (muestra, periodicidad, resguardo).
- Predominio de información cuantitativa sin capturar experiencia del usuario de forma consistente.

Amenazas

- Inconformidad por retrasos o cambios de fechas que afecten percepción del programa.
- Sesgo de respuesta (beneficiarios responden distinto según contexto de entrega).

9) Evaluación y mejora continua

Fortalezas

- Existencia de ejercicios de evaluación/seguimiento que permiten identificar áreas de mejora.
- Cultura institucional orientada a reportar avances (MIR/POA y evidencias).

Oportunidades

- Formalizar un ciclo anual de mejora (ASM) con responsables, plazos, evidencias y seguimiento trimestral.
- Integrar aprendizaje intercomponente (lo que funciona en uno, replicarlo en otros).

Debilidades

- Acciones de mejora que pueden quedar dispersas si no se institucionaliza el seguimiento.
- Limitada integración de hallazgos operativos al rediseño de procedimientos.

Amenazas

- Cambios de personal o prioridades institucionales que interrumpan continuidad de mejoras.
- Restricciones presupuestarias para implementar mejoras (digitalización, capacitación, supervisión).

10) Capacitación y gestión del conocimiento

Fortalezas

- Personal con experiencia operativa y conocimiento práctico del territorio.
- Manuales/procedimientos como base para formar e inducir.

Oportunidades

- Implementar inducción obligatoria y cápsulas periódicas (expedientes, criterios, evidencia, control).
- Crear repositorio de formatos, guías y “casos tipo” para homogeneizar decisiones.

Debilidades

- Diferencias en conocimiento técnico sobre lineamientos/procedimientos entre equipos.
- Falta de capacitación recurrente para mantener criterios homogéneos ante rotación o picos de demanda.

Amenazas

- Rotación de personal y sobrecarga laboral que reduzcan disponibilidad para capacitación.
- Pérdida de conocimiento tácito si no se documentan aprendizajes.

16. HALLAZGOS

El Programa 1S025A1 Desarrollo Humano cuenta con un marco formal vigente (ROP y anexos), sobre el cual se evaluó la operación y se identificaron hallazgos por proceso para fortalecer la eficiencia, estandarización y trazabilidad.

De manera general, la evaluación identifica que el programa tiene una base técnica clara (diagnóstico, MIR/POA y procedimientos), pero persisten retos en: actualización de alineaciones estratégicas, homogeneidad de la difusión, ciclos de corrección documental, desalineación entre normatividad–manual–práctica, y debilidad de formatos estandarizados de seguimiento, lo que impacta la oportunidad de la entrega y la consistencia de los registros.

Área de mejora identificada	Descripción del hallazgo	Recomendaciones específicas
Inconsistencia normativa en la entrega de apoyos	Se solicita nuevamente la firma del estudio socioeconómico y copia de INE al momento de entregar el cheque, aunque esto ya fue entregado en la etapa inicial de integración.	<ul style="list-style-type: none">- Ajustar los procedimientos operativos para que no se soliciten nuevamente documentos ya integrados en el expediente.- Utilizar exclusivamente el Recibo de Pago (Anexo 9) como medio oficial de comprobación, como lo indican las Reglas de Operación.
Uso incorrecto del estudio socioeconómico como mecanismo de comprobación	El estudio socioeconómico se utiliza indebidamente como comprobante de entrega, a pesar de que su función es ser un requisito previo.	<ul style="list-style-type: none">- Clarificar en el Manual de Procedimientos el uso y momento específico de cada documento.- Capacitar al personal sobre los mecanismos de comprobación válidos para evitar prácticas administrativas redundantes.
Falta de formatos de seguimiento para asistentes sociales	No se cuenta con instrumentos estandarizados para monitorear las actividades de los asistentes sociales ni para documentar	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar y validar formatos de seguimiento mensual o bimestral, que incluyan acciones realizadas, comunidades atendidas,

	avances o incidencias en territorio.	observaciones de campo y necesidades detectadas. - Integrar estos reportes como insumo para la evaluación de resultados del programa.
Ausencia de lineamientos para seguimiento y supervisión del personal de campo	No existen protocolos formales para dar seguimiento a las actividades de los asistentes sociales una vez integrados al programa.	- Elaborar una guía operativa para el seguimiento de asistentes sociales, que contemple mecanismos de supervisión, acompañamiento técnico y criterios de evaluación cualitativa y cuantitativa.

Hallazgos por proceso

I. Planeación

- El diagnóstico presenta una lógica causal estructurada (árbol del problema/objetivos) y sustento con fuentes como CONEVAL e información levantada mediante cédulas de microdiagnóstico, lo que fortalece la racionalidad técnica de la planeación.

II. Difusión del Programa

- El propio diagnóstico reconoce la difusión insuficiente de información como una causa que incide en el problema público (acceso limitado a apoyos), lo que sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos para llegar de forma más homogénea a la población potencial.
- En los procedimientos se contempla publicación de convocatoria y acciones de difusión (por ejemplo, en el proceso de capacitaciones), pero se requiere consolidar su estandarización operativa para asegurar consistencia territorial.
- La difusión se realiza mediante convocatoria anual y acciones en municipios; no obstante, el diagnóstico reconoce la difusión insuficiente de información como una causa relevante del problema público, lo que sugiere necesidad de reforzar cobertura, canales y evidencia sistemática de difusión.

III. Solicitud y Selección de Beneficiarios

- Existe un proceso definido con verificación mediante lista de verificación y revisión de microdiagnósticos, lo cual es una fortaleza de control documental. No obstante, el procedimiento contempla el retorno de documentación faltante, lo que puede generar ciclos de corrección (con “fecha límite”) y carga administrativa recurrente, afectando tiempos de dictaminación si no se acompaña de criterios y controles uniformes.

IV. Adquisición, Distribución y Entrega de Apoyos

- En la entrega se establece la firma de **recibos** como medio de comprobación (ROP/Anexo 9 y procedimientos). Sin embargo, se detectó una carga administrativa innecesaria por reiteración de requisitos en la entrega (p. ej., uso del estudio socioeconómico como comprobación), lo que evidencia desalineación entre lo normado y lo aplicado.

V. Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo

- Se identificó que no existen formatos estandarizados de seguimiento o reporte para asistentes sociales, lo que limita monitoreo de actividades, evaluación de desempeño y trazabilidad en campo.
- Adicionalmente, se observó que en ciertos procedimientos el cierre operativo se reduce a la firma del beneficiario, sin detallar con claridad pasos posteriores de entrega formal, validación final o seguimiento.

VI. Satisfacción de Usuarios

- En el Manual revisado, las “políticas de operación” se concentran en publicación, selección y entrega, sin describir explícitamente un procedimiento de medición de satisfacción o retroalimentación del usuario como parte del flujo operativo, lo que sugiere un área por fortalecer para cerrar el ciclo de atención con evidencia sistemática.

VII. Evaluación y Mejora Continua

- Se identifican inconsistencias entre ROP, Manual y práctica, así como fluogramas que no reflejan completamente la operación cotidiana, lo que evidencia necesidad de institucionalizar la actualización periódica de instrumentos técnicos.

VIII. Capacitación y Gestión del Conocimiento

- El Manual contempla un proceso específico de capacitaciones y actividades asociadas (difusión, validación, entrega de documentación para censos y levantamiento de cédulas), lo que constituye una base para estandarizar la operación de campo.

- En ROP se formaliza la figura de Auxiliar Social mediante carta compromiso, incluyendo condiciones de suspensión por incumplimiento o insuficiencia presupuestal; esto refuerza el marco de responsabilidades, aunque requiere acompañarse de herramientas de seguimiento y supervisión para una gestión homogénea.

17. CONCLUSIONES.

Las conclusiones de la Evaluación de Procesos del Programa 1S025A1 Desarrollo Humano se sintetizan así:

1. Base normativa y procedural suficiente para operar, pero con retos de alineación técnica. El programa cuenta con Reglas de Operación vigentes y anexos formales que sostienen la ejecución y los controles básicos de comprobación.
2. El diagnóstico sustenta adecuadamente el problema público y su lógica causal. El programa define un problema central claro (acceso limitado a apoyos económicos y en especie) y su objetivo central se orienta a mejorar el acceso de población en rezago social a dichos apoyos para elevar su calidad de vida.
3. La difusión es un factor crítico que afecta el acceso equitativo. Tanto el diagnóstico como el análisis del programa reconocen la limitada difusión y el deficiente acceso a la información como causas asociadas al problema, lo que puede traducirse en barreras de entrada y demanda concentrada en ciertos puntos/periodos.
4. Los procesos de solicitud e integración documental están definidos, pero generan reprocesos. Los procedimientos contemplan lista de verificación y verificación; sin embargo, cuando la documentación no está completa se solicita nuevamente o se regresa documentación, lo que puede provocar ciclos de corrección y presión operativa, especialmente en picos de demanda.
5. La operación en campo se apoya en microdiagnósticos, pero requiere mayor estandarización y trazabilidad. El levantamiento de cédulas de microdiagnóstico y el descarte por criterios de elegibilidad fortalecen la focalización; no obstante, el programa debe consolidar formatos y controles homogéneos para disminuir variaciones operativas y mejorar la consistencia de registros.
6. Existen mecanismos formales de control para auxiliares sociales, pero falta robustecer el seguimiento. La carta compromiso establece obligaciones y causales de suspensión de la compensación (incluida insuficiencia presupuestal e incumplimiento), lo que aporta control normativo; aun así, se requiere fortalecer instrumentos operativos de supervisión/seguimiento para documentar desempeño de forma uniforme.

7. El principal reto transversal es cerrar el ciclo de mejora continua. Para avanzar hacia mayor eficiencia y transparencia, el programa necesita institucionalizar: estandarización operativa (formatos/criterios), reducción de reprocesos documentales, fortalecimiento de difusión y la integración sistemática de hallazgos de operación/monitoreo a la planeación.

En conjunto, el Programa 1S025A1 cuenta con una estructura normativa y operativa funcional y un diagnóstico técnicamente sustentado, pero su consolidación para el siguiente ejercicio fiscal depende de actualizar alineaciones estratégicas, homogeneizar difusión y criterios operativos, y fortalecer trazabilidad (formatos/registro/seguimiento) para reducir cuellos de botella y orientar la gestión a resultados.

18. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM).

I. Planeación

Implementar sesiones de capacitación y acompañamiento operativo sobre la estructura del POA y la MIR, enfatizando su vinculación con objetivos, metas y calendarización.

II. Difusión del programa

Diseñar e implementar un Plan anual de difusión (segmentado por tipo de apoyo/territorio), con canales definidos, mensajes clave, calendario y responsables, asegurando que la convocatoria y requisitos lleguen a población objetivo.

Integrar un esquema de trazabilidad de difusión (evidencias, bitácoras y métricas mínimas de alcance) para robustecer rendición de cuentas.

III. Solicitud y selección de beneficiarios

Estandarizar y validar lista de verificación s únicos por tipo de apoyo (requisitos, criterios de elegibilidad, causales de prevención/rechazo) y evitar recabar documentos ya integrados en expediente.

Formalizar una guía breve de criterios de priorización/selección (técnicos, financieros y de elegibilidad) para asegurar aplicación homogénea entre personal evaluador.

IV. Adquisición

Establecer una mesa de coordinación operativa con Hacienda (seguimiento en etapas clave) para mitigar retrasos y habilitar medidas preventivas (ajustes de calendario o logística).

V. Distribución y entrega de apoyos

Unificar el protocolo de entrega por tipo de apoyo (roles, tiempos, evidencias mínimas) y eliminar duplicidades en solicitud o validación de documentos durante la entrega.

Utilizar exclusivamente los formatos oficiales de comprobación aplicables (p. ej., Recibo de Pago/Anexo correspondiente cuando proceda) y capacitar al personal para evitar prácticas redundantes.

Armonizar diagramas de flujo y narrativas del Manual con la operación real, con validación técnico-jurídica, para fortalecer transparencia y trazabilidad.

VI. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo

Implementar un esquema de seguimiento diferenciado por tipo de apoyo (no solo una visita), incorporando criterios de priorización para supervisión y verificación.

Diseñar, validar e institucionalizar formatos de seguimiento (mensual/bimestral/trimestral según lo requiera el componente) con campos mínimos: uso del apoyo, incidencias, evidencias y resultados observables.

Elaborar una guía operativa de supervisión y acompañamiento para personal de campo, con criterios cualitativos y cuantitativos.

VII. Satisfacción de usuarios

Diseñar e implementar un instrumento de satisfacción (breve) aplicable en entrega y/o seguimiento, con periodicidad definida y resguardo de resultados para mejora.

Establecer un mecanismo formal de quejas, sugerencias y retroalimentación (canales, tiempos de respuesta y responsable), integrándolo a reportes de seguimiento.

VIII. Evaluación y mejora continua

Implementar un esquema de mejora continua: registro de hallazgos que se realizan en las fichas de monitoreo trimestralmente o ASM, priorización, responsables, plazos y verificación de cumplimiento, incorporándolo al seguimiento mensual.

Realizar una revisión y actualización integral del Manual y Reglas de Operación para formalizar ajustes operativos y reducir inconsistencias.

IX. Capacitación y gestión del conocimiento

Implementar un programa anual de capacitación interna (inducción y actualización) sobre Reglas de Operación , Manual, evidencias, formatos y criterios clave por proceso, priorizando personal de nuevo ingreso y de campo.

Crear un repositorio único de gestión del conocimiento (formatos vigentes, instructivos, preguntas frecuentes, “lecciones aprendidas”) y un mecanismo de actualización controlada cuando haya cambios operativos.

Establecer sesiones periódicas de retroalimentación operativa para documentar ajustes y asegurar que se reflejen en Manual/ROP, evitando brechas entre norma y práctica.

19. RECOMENDACIONES

Se propone homologar y fortalecer la difusión del Programa 1S025A1 Desarrollo Humano para reducir asimetrías de información y mejorar el acceso equitativo de la población en rezago social. Esto implica publicar un calendario de difusión, estandarizar mensajes y requisitos por tipo de apoyo (económico/en especie), capacitar a enlaces territoriales y generar un registro de difusión por canal (presencial, municipal, telefónico y digital), monitoreando cobertura por localidad prioritaria y ajustando la estrategia con base en resultados para asegurar oportunidad, claridad y trazabilidad territorial.

En la recepción de solicitudes, se recomienda optimizar el proceso de solicitud e integración de expedientes mediante una lista de verificación única con ejemplos de evidencias válidas o no válidas, prevalidación desde el primer contacto (campo/ventanilla), acuse con folio y fecha comprometida de revisión, y un esquema de “devolución guiada” para subsanación. De manera complementaria, se sugiere avanzar hacia una carpeta electrónica por solicitante/beneficiario con campos obligatorios, reglas de validación y control de versiones, incorporando capacitación práctica en captura/escaneo, resguardo y protección de datos, y revisiones periódicas de integridad documental para disminuir reprocesos y variaciones operativas.

Para la selección, se plantea estandarizar criterios de priorización y dictaminación mediante una guía operativa (criterios ponderados de vulnerabilidad/rezago y reglas de desempate), formatos únicos de dictamen y un control de calidad por muestra. El objetivo es asegurar equidad, transparencia y consistencia en la aplicación de criterios, reduciendo diferencias entre equipos y fortaleciendo la trazabilidad de decisiones, especialmente cuando el volumen de solicitudes incrementa.

En adquisición y programación operativa, se recomienda implementar un Plan Anual de Adquisiciones alineado al POA con hitos y responsables por etapa (requisición–contratación–recepción), así como especificaciones técnicas estandarizadas y criterios de recepción de bienes para evitar correcciones y retrasos. Este plan debe incorporar tiempos reales de trámite para anticipar desfases y prevenir la concentración de entregas al cierre del ejercicio, asegurando una ejecución más ordenada y oportuna.

Para la distribución y entrega, se sugiere formalizar un protocolo logístico con rutas y calendarios por zona, sedes definidas, responsables por jornada, conciliación previa de apoyos con listados y un paquete único de entrega (documentos mínimos, firma y evidencia fotográfica) para evitar duplicidades y variaciones entre territorios. Adicionalmente, se recomienda un repositorio digital estandarizado de evidencias (listas, recibos, actas, fotos e incidencias) con nomenclatura por componente/municipio, y el análisis periódico de tiempos y causas de reprogramación para retroalimentar la planeación logística y cerrar brechas territoriales.

En seguimiento y monitoreo, se recomienda estandarizar instrumentos y periodicidad (incluyendo auxiliares/asistentes sociales) con formatos únicos de visita/llamada, criterios de verificación y registro de incidencias, incorporando un monitoreo por muestra/riesgo que permita detectar problemas posteriores a la entrega. Los hallazgos deben integrarse a comités operativos trimestrales para ajustar procesos, reforzar controles y sostener un ciclo de mejora continua basado en evidencia.

Finalmente, se propone fortalecer la atención ciudadana y la mejora continua mediante un sistema único de quejas y sugerencias con folio, tiempos de respuesta y análisis causal (tipificación de causas y medidas correctivas/preventivas). En paralelo, se recomienda actualizar y documentar criterios de focalización socio-territorial (priorización por rezago y capacidad operativa), revisando trimestralmente cobertura efectiva y pertinencia de apoyos, para optimizar el portafolio de intervención y concentrar esfuerzos en las zonas de mayor rezago social.



ANEXOS

Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de la Evaluación

1. Descripción de la evaluación

1.1 Nombre de la Evaluación	Evaluación de Procesos							
1.2 Fecha de inicio de la evaluación	15/05/2025							
1.3 Fecha de término de la evaluación	20/12/2025							
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 Arturo Carrasco Tena	Unidad administrativa: CESIE							
1.5 Objetivo General de la evaluación: Realizar una evaluación integral de los procesos que conforman la gestión operativa del Programa Presupuestario 1S025A1 Desarrollo Humano, con el propósito de analizar su pertinencia, eficacia y suficiencia para el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como generar recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de su diseño, implementación y resultados.								
1.6 Objetivos específicos de la evaluación I. Describir y analizar los procesos, subprocesos y procedimientos que conforman la operación del Programa II. Identificar cuellos de botella y técnicas que afecten la eficiencia y efectividad del Programa, así como reconocer fortalezas institucionales y buenas prácticas. III. Analizar la lógica de intervención y el diagnóstico del Programa para valorar su coherencia con el problema público que busca atender. IV. Formular recomendaciones generales y específicas orientadas a mejorar la gestión y operación del Programa, tanto en el ámbito normativo como operativo, con el fin de optimizar su impacto y sostenibilidad.								
1.7 Metodología usada en la evaluación								
Cuestionarios	Entrevista	Formatos	Otros (Especifique)	Visitas de campo				
2. Principales hallazgos de la evaluación								
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: El propio diagnóstico reconoce la difusión insuficiente de información como una causa que incide en el problema público (acceso limitado a apoyos), lo que sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos para llegar de forma más homogénea a la población potencial.								
La información sobre los apoyos, servicios y requisitos del programa no se comunica de forma uniforme y sistemática entre operadores ni hacia la población potencial.								
En los procedimientos se contempla publicación de convocatoria y acciones de difusión (por ejemplo, en el proceso de capacitaciones), pero se requiere consolidar su estandarización operativa para asegurar consistencia territorial.								
Existen rezagos en la calendarización de entregas y ausencia de prácticas estandarizadas de supervisión.								
Existe un proceso definido con verificación mediante lista de verificación y revisión de microdiagnósticos, lo cual es una fortaleza de control documental. No obstante, el procedimiento contempla el retorno de documentación faltante, lo que puede generar ciclos de corrección (con "fecha límite") y carga administrativa recurrente, afectando tiempos de dictaminación si no se acompaña de criterios y controles uniformes.								

<p>En la entrega se establece la firma de recibos como medio de comprobación (ROP/Anexo 9 y procedimientos). Sin embargo, se detectó una carga administrativa innecesaria por reiteración de requisitos en la entrega (p. ej., uso del estudio socioeconómico como comprobación), lo que evidencia desalineación entre lo normado y lo aplicado.</p>
<p>No existen mecanismos institucionalizados de mejora sistemática ni de uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones.</p>
<p>Se identificó que no existen formatos estandarizados de seguimiento o reporte para asistentes sociales, lo que limita monitoreo de actividades, evaluación de desempeño y trazabilidad en campo.</p>
<p>El conocimiento de los procesos no es homogéneo entre operadores, lo que afecta la estandarización.</p>
<p>2.2 Señala cuales son las principales Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o institucionales:</p>
<p>2.2.1 Fortalezas:</p> <p>Instrumentos de planeación existentes (MIR/POA) que ordenan metas, actividades y responsables.</p> <p>Diagnóstico y priorización territorial orientada a rezago social.</p> <p>Difusión institucional prevista en el ciclo operativo (convocatoria, comunicación de requisitos). Experiencia del personal para orientar a solicitantes en territorio.</p> <p>Procedimiento de verificación documental establecido (control y requisitos). Existencia de formatos/expediente como base de trazabilidad.</p> <p>Criterios de elegibilidad definidos y enfoque hacia población en rezago social.</p> <p>Uso de evidencia de campo (microdiagnóstico) para sustentar decisiones</p> <p>Existencia de normativa estatal y manuales de adquisiciones que regulan las compras.</p> <p>Procedimientos supervisados por la Coordinación Administrativa.</p> <p>Logística territorial ya operada (rutas, coordinación local, evidencias de entrega).</p> <p>Existencia de controles de entrega (listados, firmas, verificaciones).</p> <p>Existencia de acciones de verificación en campo y evidencia (fotográfica/documental).</p> <p>Monitoreo de avances mediante instrumentos institucionales (metas y reportes)..</p> <p>Consolidación de reportes trimestrales para la Dirección de Planeación.</p> <p>Aplicación periódica de encuestas y mecanismos de retroalimentación.</p> <p>Integración de la MIR y el POA como instrumentos de seguimiento de desempeño. Reportes trimestrales con indicadores de eficacia, eficiencia y avance presupuestal. Existencia de mecanismos de supervisión institucional y seguimiento interno.</p>
<p>2.2.2 Oportunidades</p> <p>Fortalecer alineación y consistencia entre MIR–POA–presupuesto para mejorar oportunidad de ejecución.</p> <p>Incorporar retroalimentación sistemática del campo para ajustes trimestrales</p> <p>Estandarizar mensajes, calendarios y canales (digital + territorial) para ampliar acceso.</p> <p>Alianzas con municipios para difusión focalizada.</p>

Implementar prevalidación y lista de verificación única desde primer contacto para reducir devoluciones. Digitalización gradual del expediente (captura y resguardo) para acelerar revisiones
Consolidar criterios de dictaminación con guías rápidas y criterios de desempate. Cruces con padrones institucionales para reducir duplicidades.
Estandarizar “paquete de entrega” (documentos mínimos, evidencia y formatos únicos). Optimizar rutas y calendarizaciones territoriales para reducir costos/tiempos.
Uso de mecanismos digitales de verificación para reducir el tiempo de validación. Incorporación de herramientas de control fotográfico y georreferenciado.
Incorporar seguimiento por muestra/riesgo (no solo una visita) para mayor control. Sistematizar hallazgos (base única) para retroalimentar planeación y operación.
Levantar encuestas cortas y estandarizadas por componente y momento (entrega/post entrega). Incorporar resultados a mejora continua (ajustes de atención, comunicación y logística).
Fortalecimiento del uso de indicadores de resultado y de impacto social.
2.2.3. Debilidades
Aplicación heterogénea de instrumentos por áreas operativas (criterios y comprensión dispares). Ajustes de planeación que no siempre se traducen en calendarización realista.
Difusión no homogénea (variaciones en cobertura, periodicidad y claridad de mensajes). Dependencia de comunicación informal para resolver dudas, generando saturación operativa.
Reprocesos por expedientes incompletos (ciclos de corrección y “fecha límite”). Criterios operativos no totalmente homogéneos entre revisores/territorios.
Dependencia de validación manual y carga de revisión elevada. Variabilidad en tiempos de dictaminación por volumen y calidad de información recabada.
Seguimiento limitado o no suficientemente estandarizado (formatos, periodicidad, repositorio). Retroalimentación no siempre integrada a ajustes operativos con responsables y plazos.
Dependencia de vehículos, sedes, personal y coordinación municipal (alta sensibilidad logística). Riesgo de duplicidad documental o variaciones en la forma de entrega entre territorios.
Diferencias en conocimiento técnico sobre lineamientos/procedimientos entre equipos. Falta de capacitación recurrente para mantener criterios homogéneos ante rotación o picos de demanda.
Acciones de mejora que puede quedar dispersas si no se institucionaliza el seguimiento. Limitada integración de hallazgos operativos al rediseño de procedimientos.
2.2.4. Amenazas
Cambios en lineamientos/planeación superior o reorientaciones institucionales. Restricciones presupuestarias que obliguen a reprogramar metas o reducir alcance
Desinformación o expectativas no realistas en la población. Barreras de conectividad y dispersión geográfica que limitan alcance de medios digitales.
Alta demanda en períodos cortos que sature revisión. Riesgo de inconformidades por tiempos de respuesta prolongados
Presión social/política por inclusión de casos no elegibles. Cambios en prioridades territoriales que alteren la focalización prevista.
Retrasos logísticos o administrativos que inciden en la calendarización de apoyos. Variaciones de precios o desabasto de insumos que afectan los costos programados.
Condiciones climatológicas o de transporte que dificultan las entregas. Riesgos operativos por dispersión geográfica de los beneficiarios.

<p>Posibles retrasos por reasignación presupuestal o ajustes en los calendarios de dispersión.</p> <p>Factores externos que limiten la presencia territorial del personal.</p>
<p>Restricciones presupuestales que limitan el número de supervisiones.</p> <p>Dificultades logísticas en zonas de difícil acceso.</p>
<p>Possible sesgo de respuesta o baja participación de beneficiarios en encuestas.</p> <p>Cambios en el perfil de beneficiarios que modifiquen las expectativas del servicio.</p>
<p>Variaciones presupuestales o administrativas que afecten la continuidad de la evaluación.</p> <p>Dependencia de información generada, con posibilidad de retrasos en el reporte</p>
<p>3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación</p> <p>3.1 Conclusiones de la evaluación</p> <p>El Programa 1S025A1 Desarrollo Humano cuenta con una estructura normativa y procedural suficiente para operar, sustentada en Reglas de Operación vigentes y mecanismos básicos de control. Su diagnóstico define con claridad el problema público y la lógica de intervención, enfocada en mejorar el acceso a apoyos económicos y en especie para población en rezago social. No obstante, la evaluación identifica retos operativos relevantes: la difusión continúa siendo un factor crítico que limita el acceso equitativo; la integración documental genera reprocesos por expedientes incompletos; y aunque la operación en campo se apoya en microdiagnósticos que fortalecen la focalización, persisten necesidades de estandarización y trazabilidad para reducir variaciones y mejorar la consistencia de registros. Asimismo, existen mecanismos formales de control para auxiliares sociales, pero se requiere fortalecer instrumentos de seguimiento y supervisión. En conjunto, el principal desafío transversal es cerrar el ciclo de mejora continua, institucionalizando la estandarización de procesos, la reducción de reprocesos y la integración sistemática de hallazgos de monitoreo a la planeación para avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados..</p> <p>3.2.Recomendaciones</p> <p>Las recomendaciones priorizan: (1) profesionalizar la difusión mediante calendarios, mensajes estandarizados y monitoreo por canal; (2) optimizar la puerta de entrada con checklist único, prevalidación, folios y carpeta electrónica; (3) consolidar la selección con guías de priorización y controles de calidad; (4) mejorar adquisición y entrega con planeación anual, rutas por zona, paquetes únicos y repositorios digitales; (5) fortalecer seguimiento, satisfacción de usuarios y mejora continua con instrumentos homogéneos, monitoreo por muestra/riesgo, comités operativos y un sistema único de quejas. En conjunto, estas acciones permitirán avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados, asegurando mayor oportunidad y consistencia en la atención a la población en rezago social.</p> <p>También se recomienda realizar una revisión y actualización integral del Manual de Procedimientos y de las Reglas de Operación del programa, con el fin de alinear formalmente los procesos documentados con las prácticas operativas que actualmente se implementan en campo. Esta actualización deberá incluir:</p> <p>La eliminación de pasos duplicados en la solicitud y verificación de documentos, a fin de evitar retrabajos y confusiones tanto para el personal operativo como para las personas beneficiarias.</p>

La definición clara de las actividades posteriores a la firma del beneficiario, estableciendo responsabilidades, tiempos de entrega y mecanismos de seguimiento.

La armonización entre los diagramas de flujo y la redacción narrativa del procedimiento, asegurando que ambos elementos describan de manera consistente la secuencia real de actividades.

La validación de estas modificaciones por parte del equipo técnico-jurídico correspondiente, para garantizar su correcta incorporación en los instrumentos normativos del programa.

La formalización de estos cambios permitirá mejorar la transparencia, eficiencia y trazabilidad del proceso, así como reducir errores operativos y fortalecer la rendición de cuentas.

4. Identificación de los programas

4.1 nombre del programa evaluado

1S025A1 Desarrollo Humano

4.2 Ente Público coordinador del programa

Secretaría de Desarrollo Social y Bien Común

4.3 Poder público al que pertenece

Ejecutivo

4.4 Ámbito gubernamental al que pertenece

Estatal

4.5 Nombre de la unidad administrativa a cargo del programa

Subsecretaría de Grupos Vulnerables y Cohesión social

4.5.1 Nombre del titular de la unidad administrativa a cargo del programa

Lic Octavio Alonso Villegas

Correo: Octavio.villegas@chihuahua.gob.mx

Teléfono: 614 429 33 00 ext.

Anexo II. De la Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz.

Para el análisis se emplea la Metodología de Marco Lógico (MML) y las preguntas de control previstas en los TdR de Evaluación de Procesos. La MIR del Programa 1S025A1 Desarrollo Humano se compone de:

Fin: Variación porcentual de personas beneficiadas con apoyos económicos y en especie (variación interanual).

Propósito: Porcentaje de personas que tienen acceso a apoyos económicos y en especie que mejoran su calidad de vida.

Componentes:

C01. Apoyos en especie otorgados para la operación de espacios en beneficio de personas en rezago social.

C02. Apoyos en especie para el mejoramiento de la vivienda a personas en rezago social otorgados.

C03. Apoyos económicos para asistentes sociales otorgados.

C04. Apoyos económicos otorgados a través de instituciones para la atención de personas en situación de rezago social.

C05. Apoyos en especie para personas en situación de rezago social otorgados.

Actividades:

C0101: Publicación de convocatoria; C0102: Recepción de oficios; C0103: Validación de proyectos; C0104: Integración de expedientes.

C0201: Elaboración de diagnóstico; C0202: Validación de solicitudes.

C0301: Campañas de difusión para integración de asistentes sociales; C0302: Recepción de documentos; C0303: Realización de capacitaciones; C0304: Elaboración de cédulas de microdiagnóstico.

C0401: Entrega de becas a colaboradores; C0402: Promoción del programa de apoyos económicos para instituciones; C0403: Revisión de solicitudes; C0404: Firma de convenios con instituciones.

C0501: Recepción de solicitudes; C0502: Integración de expedientes.

Análisis de la lógica HORIZONTAL

Fin

Es un indicador estratégico de eficacia que mide la variación interanual y refleja el comportamiento global del volumen de personas beneficiadas con apoyos económicos y/o en especie, como aproximación al aporte del programa al desarrollo integral.

Hallazgos:

- a) El Fin expresa “contribuir al desarrollo integral”, pero el indicador asociado se centra en volumen (beneficiarios), lo que puede subestimar cambios en calidad de vida o desarrollo de capacidades.
- b) La trazabilidad tiende a depender de registros administrativos; si no se estandariza “persona beneficiada” (único vs. atenciones) puede haber variaciones por criterio operativo.

Mejoras propuestas:

Transformar el concepto de “desarrollo integral” en criterios operativos medibles (p. ej., mejora en condiciones de vivienda, acceso a apoyos en tiempo, canalización efectiva), con métricas verificables por periodo.

Incorporar un medio público (tablero o corte anual publicado) que refuerce la serie histórica utilizada y el criterio de “beneficiario único”.

Propósito

Indicador de eficacia orientado a resultado (acceso a apoyos económicos y en especie que mejoran calidad de vida); comprensible y económico.

Hallazgos

- a) Riesgo de atribución difusa: la mejora percibida en calidad de vida puede estar influenciada por factores externos (ingreso, salud, coyuntura local), no sólo por el apoyo recibido.
- b) Al basarse en “encuestas de beneficiarios”, si no se explicitan criterios (periodicidad, tamaño muestral, instrumento, comparabilidad) se reduce la robustez del indicador.

Mejoras propuestas

Incorporar un indicador complementario de resultado inmediato (p. ej., tasa de atención efectiva = beneficiarios con ≥ 1 apoyo entregado / solicitantes validados), para reforzar el vínculo causal Componentes→Propósito.

Precisar metodología mínima de encuesta (ficha técnica: universo, muestra, instrumento, momento de aplicación y variables clave), para asegurar comparabilidad anual.

Componentes C01, C02, C03, C04 y C05

Predominan indicadores de gestión–eficacia (otorgados/programados o entregas respecto a programación), con lectura directa del avance operativo.

Hallazgos:

- C01–C02–C05 (apoyos en especie): el nombre es claro, pero debe explicitarse qué cuenta como “apoyo” (paquete, material, entrega parcial, reposición) y el criterio de cierre de entrega.
- C03 (apoyos económicos a asistentes sociales): el indicador mide otorgamiento, pero no captura continuidad mínima del servicio de asistencia social (permanencia/operación), que aparece como supuesto crítico.
- C04 (apoyos económicos vía instituciones): al medirse como “promedio de personas atendidas por institución apoyada”, puede ocultar variaciones (pocas instituciones con alta atención vs. muchas con baja) y dificulta leer oportunidad/cobertura efectiva por periodo.

Mejoras propuestas:

- C01/C02/C05: Definir en la MIR y fichas de indicador el criterio de conteo (“unidad de apoyo”), así como el criterio de “entrega completa” y “beneficiario único”.
- C03: Complementar con indicador de continuidad (p. ej., % asistentes sociales activos en el periodo, o % de localidades cubiertas), para que el componente refleje la prestación efectiva y no sólo la transferencia.
- C04: Separar medición en: (i) % de instituciones apoyadas (avance de convenios/transferencias) y (ii) % de personas atendidas vía instituciones (cobertura), evitando que el “promedio” oculte la variación territorial.

Actividades:

Relación entre niveles Actividades–Componentes

En general es suficiente y cronológica (convocatoria→recepción→validación→integración / diagnóstico→validación / difusión→documentación→capacitaciones→microdiagnóstico).

Hallazgos:

- Dependencia crítica de actividades de integración documental (expedientes completos) para habilitar entregas oportunas en apoyos en especie y económicos.
- En apoyos vía instituciones (C04), si la firma de convenios se retrasa, se compromete el cumplimiento trimestral aun con disponibilidad presupuestaria.

Mejoras:

- Identificar cuellos de botella (convocatoria, validación, integración de expedientes, convenios) y establecer metas-gatillo por periodo (SLA interno: tiempos máximos por etapa).

Componentes → Propósito

Consistente: más apoyos entregados (en especie/económicos, directos o vía instituciones) → mayor acceso de población en rezago social a apoyos que mejoran calidad de vida.

Hallazgos:

- La relación causal es agregada; no distingue oportunidad (entrega a tiempo), integralidad (combinación de apoyos) ni continuidad (seguimiento).

Mejoras:

- Agregar indicador de resultado inmediato: % de solicitantes validados que reciben al menos un apoyo en el periodo; y, opcionalmente, % de entregas dentro del plazo establecido.

Propósito → Fin

Plausible; la contribución puede diluirse si “desarrollo integral” no se operacionaliza con criterios medibles más allá del volumen de beneficiarios.

Mejoras:

- Definir criterios de desarrollo integral vinculados al problema (vivienda, bienes básicos, acceso a apoyos y servicios) y medirlos con un set mínimo de resultados (p. ej., mejora en condición de vivienda/autorreporte + verificación documental).

Análisis de la lógica horizontal

Medios de verificación (MdV)

MdV administrativos consistentes con la frecuencia de medición.

Hallazgos:

- Acceso público heterogéneo: parte de la evidencia se concentra en repositorios internos o referencias generales.
- En procesos documentales (expedientes/validaciones), si el MdV no apunta a folio/ruta precisa, se dificulta auditoría externa.

Mejoras:

- Estandarizar el campo “ubicación” del MdV (URL/ruta/folio rastreable) y, cuando aplique, publicar cortes trimestrales agregados (sin datos personales).

Metas

Metas factibles cuando se anclan a capacidad instalada y estacionalidad operativa; sin embargo, la operación con alta dependencia documental puede generar concentración de cierres.

Hallazgos:

- Riesgo de compresión hacia cierres trimestrales/semestre por integración de expedientes y formalización de convenios.
- La trayectoria anual del Propósito puede no anticiparse con metas acumuladas trimestrales si la encuesta se levanta sólo al cierre.

Mejoras:

- Suavizar la curva de metas con hitos intermedios obligatorios (expedientes integrados/validados por mes).
- Incorporar metas acumuladas trimestrales del Propósito (o un proxy trimestral de atención efectiva) para seguimiento oportuno.

Propuesta de rediseño

Fortalecimiento de la lógica vertical

- Operacionalizar “desarrollo integral” y “mejora de calidad de vida” en un set mínimo de resultados verificables (no sólo volumen).
- Crear indicador complementario de resultado (Propósito): Tasa de atención efectiva = beneficiarios con ≥ 1 apoyo / solicitantes validados (trimestral).
- Encadenamientos críticos con hitos: convocatoria (% publicada en tiempo), validación (% solicitudes dictaminadas), expedientes (% integrados completos), convenios (% firmados), entregas (% realizadas dentro del plazo).

Reajuste y precisión de indicadores

- Definir conteos en fichas: qué es “apoyo en especie” en C01/C02/C05; y qué es “apoyo económico otorgado” (criterio de devengo/entrega) en C03/C04.
- Clasificar como eficacia cuando el denominador es programación/meta; evitar confusiones con eficiencia si no se relaciona con costos unitarios.

Supuestos

- Reformular supuestos para que sean externos y verificables (seguridad, condiciones logísticas, participación de instituciones, disponibilidad de proveedores, conectividad).
- Añadir supuestos explícitos sobre oportunidad en transferencias/ministraciones y abasto logístico (apoyos en especie) para evitar rupturas en entrega.

II. Análisis de la lógica VERTICAL (preguntas de control)

Pregunta de control	Juicio (Sí/Parcial/No)	Evidencia/Comentarios
¿Las actividades son suficientes para lograr cada componente?	Parcial	La secuencia documental es suficiente, pero falta reforzar hitos de oportunidad y criterios de cierre (expediente completo/convenio firmado/entrega en plazo) para asegurar el logro en tiempo.

¿Todas las actividades son necesarias para lograr los componentes?	Sí, con ajustes	No se observan actividades redundantes, pero falta 'cierre de ciclo' (validación y retroalimentación sistemática).
¿Los componentes son suficientes para lograr el propósito?	Parcial	C01–C05 cubren modalidades clave de apoyo, pero se requiere un mecanismo formal de medición de atención efectiva y resultados inmediatos (oportunidad/continuidad) para robustecer el vínculo causal con calidad de vida.).
¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?	Sí	La combinación de apoyos en especie, apoyos económicos y gestión vía instituciones es complementaria para atender necesidades asociadas al rezago social.
¿El logro del propósito contribuye significativamente al Fin?	Parcial	La contribución se asume por mayor atención; sin operacionalización de "desarrollo integral" y resultados verificables, la atribución es limitada.
¿El Fin contribuye a un objetivo superior?	Sí	Se alinea con objetivos de bienestar, desarrollo humano e inclusión social; se recomienda explicitar el objetivo superior y mantener consistencia con instrumentos de planeación vigentes.

III. Propuesta de rediseño (derivada del análisis HORIZONTAL y VERTICAL)

Fortalecimiento de la lógica del programa:

- Alinear definiciones de Fin–Propósito–Componentes para que el acceso a apoyos (Propósito) se conecte con resultados verificables de calidad de vida/desarrollo integral (Fin).

Optimización de los medios de verificación:

- Normalizar con folio y ruta verificable y habilitar un tablero trimestral agregando avances (sin datos personales).

Realineación de indicadores:

- Fin/Propósito: mantener mediciones de volumen (variación/porcentaje) como contexto y agregar 1–2 indicadores de resultado inmediato: atención efectiva (entrega a solicitantes validados), oportunidad (entrega en plazo) y/o mejora verificable en condiciones vinculadas a vivienda.
- Componentes/Actividades: sumar indicadores de calidad y oportunidad (tiempo de ciclo solicitud→validación→entrega; % expedientes completos a la primera; % convenios firmados en plazo).

Gestión de supuestos críticos:

- Operacionalizar supuestos con responsable, umbral y medida de mitigación (ej.: “si integración documental <X% al mes 2, activar jornada de regularización”; “si proveedores incumplen, activar padrón alterno”).

Anexo III. Características de los Indicadores de Resultados.

Nombre del Programa	1S025A1 DESARROLLO HUMANO										
Dependencia o Entidad	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y BIEN COMÚN										
Área Responsable	DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO										
Tipo de Evaluación	EVALUACIÓN DE PROCESOS										
Año de Evaluación	2025										
Ejercicio Fiscal Evaluado	2025										
Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación
FIN	Variación porcentual (personas beneficiadas 2025 vs 2024)	Parcial	El nombre es genérico; la fórmula ((PB25/PB24)-1)*100 precisa el cálculo, pero conviene especificar en la denominación la variable (personas beneficiadas).	Parcial	Refleja cambio interanual en beneficiarios (cobertura), pero no captura por sí mismo el "desarrollo integral".	Sí	Se construye con el Padrón Único de Beneficiarios 2024–2025; no requiere levantamientos adicionales.	Parcial	Verificable con padrón anual interno; su validación externa depende de la publicación y trazabilidad del padrón	Parcial	Útil para seguimiento estratégico, pero recomendable complementarlo con indicadores de resultados/calidad del apoyo
PROPÓSITO	Porcentaje de personas que tienen acceso a apoyos económicos y en especie que mejoran su calidad de vida	si	Denominación y fórmula (PM CV/PE)*100 están definidas y son comprensibles.	Sí	Mide directamente el objetivo del programa: acceso a apoyos y mejora reportada en calidad de vida.	Parcial	Depende de la aplicación y procesamiento de "Encuestas de Beneficiarios", lo que implica costos operativos.	Parcial	Monitoreable si la encuesta cuenta con diseño, periodicidad y evidencias documentales consistentes.	Sí	Indicador estratégico de eficacia congruente con el nivel Propósito.
PROPÓSITO	Porcentaje de mujeres que tuvieron acceso a apoyos económicos y en especie	Sí	La fórmula (TMRSB/TPRSB)*100 y variables se encuentran definidas; facilita su interpretación.	Sí	Aporta seguimiento de equidad en el acceso a apoyos dentro de la población objetivo.	Sí	Se alimenta del Padrón Único de Beneficiarios con registro por sexo; sin costos adicionales relevantes.	Parcial	Requiere consistencia del padrón y su disponibilidad (publicación/consulta) para verificación	Sí	Adecuado como desagregado de cobertura para enfoque de género.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación
PROPÓSITO	Porcentaje de mujeres que tuvieron acceso a apoyos económicos y en especie	Sí	La fórmula (TMRSB/TPRSB)*100 y variables se encuentran definidas; facilita su interpretación.	Sí	Aporta seguimiento de equidad en el acceso a apoyos dentro de la población objetivo.	Sí	Se alimenta del Padrón Único de Beneficiarios con registro por sexo; sin costos adicionales relevantes.	Parcial	Requiere consistencia del padrón y su disponibilidad (publicación/consulta) para verificación	Sí	Adecuado como desagregado de cobertura para enfoque de género.
C01	Porcentaje de apoyos en especie a instituciones otorgados	Sí	Indicador de razón con fórmula (AESIO/AESIP)*100; variables y unidad claras.	Sí	Mide el avance del producto principal del componente (apoyos en especie a instituciones).	Sí	Se obtiene de registros/padrón de apoyos en especie ya existentes.	Sí	Verificable con padrón y reportes trimestrales del Departamento de Desarrollo Humano.	Sí	Adecuado para medir eficacia operativa del componente.
C02	Porcentaje de apoyos en especie para el mejoramiento de la vivienda otorgados	Sí	Razón (AEO/AEP)*100; variables claras.	Sí	Mide el avance del componente orientado al mejoramiento de vivienda.	Sí	Se obtiene de registros de entrega/recepción de apoyos; sin levantamientos extra.	Sí	Verificable con reportes y evidencias del Departamento de Desarrollo Humano.	Sí	Adecuado para seguimiento de eficacia operativa del componente.
C03	Porcentaje de apoyos económicos otorgados	Sí	Nombre y fórmula consistentes con el logro del componente (producto entregado vs programado).	Sí	Representa directamente la cantidad e apoyos económicos otorgados	Sí	Fuente: actas de entrega, padrón y vales/relaciones; costo marginal bajo.	Sí	Evidencia disponible con padrón de beneficiarios	Sí	Adecuado para eficacia del componente; puede complementarse con oportunidad/ calidad.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación
C04	Promedio de personas en situación de rezago social atendidas respecto a las instituciones apoyadas económicamente	Parcial	El promedio (PERSAT/IAE) es claro, pero requiere estandarizar el criterio de “personas atendidas” y el periodo de referencia.	Sí	Mide el alcance/atención asociada a apoyos económicos a instituciones (resultado inmediato del componente).	Sí	Se nutre de reportes de instituciones y registros del programa; costo marginal bajo.	Parcial	La verificabilidad depende de consolidar reportes institucionales y su trazabilidad frente al padrón.	Sí	Adecuado para estimar alcance por institución; puede complementarse con calidad de atención.
C05	Porcentaje de apoyos en especie para personas en rezago social otorgados	Sí	Razón (APEO/APEP)*100; variables definidas.	Sí	Mide el avance del componente de apoyos directos en especie a población objetivo.	Sí	Se obtiene de registros de entrega/recepción y padrón; sin costos adicionales relevantes.	Sí	Verificable con reportes semestrales y evidencia de entrega.	Sí	Adecuado para seguimiento de eficacia operativa del componente.
ACTIVIDAD C0101	Porcentaje de convocatorias publicadas	Sí	Razón (CPU/CPR)*100 con variables definidas; lectura directa del cumplimiento.	Sí	La convocatoria es un hito indispensable para apertura y acceso a los apoyos del componente.	Sí	Se verifica con evidencias documentales/digitales de publicación; costo mínimo.	Parcial	La verificación externa depende de contar con liga/archivo público; en MIR se reporta liga pendiente.	Sí	Adecuado como indicador de difusión y arranque operativo.
ACTIVIDAD C0102	Porcentaje de oficios recibidos	Sí	Razón (OR/OP)*100; variables definidas y de fácil seguimiento.	Parcial	Refleja la gestión de recepción (demanda/ingreso), pero no acredita elegibilidad ni calidad documental.	Sí	Se nutre de bitácoras/listados de recepción existentes.	Sí	Verificable con registros mensuales del área operativa.	Parcial	Útil como indicador de trámite; conviene complementarlo con validación e integración de expediente.
ACTIVIDAD C0103	Porcentaje de proyectos validados	Sí	Razón (PV/PR)*100; variables claras.	Sí	Mide un filtro técnico clave para asegurar que los apoyos se asignen a proyectos viables.	Sí	Se alimenta de listados y dictámenes de validación; bajo costo marginal.	Sí	Verificable con expedientes/dictámenes y reportes mensuales.	Sí	Adecuado para control de calidad en selección de proyectos.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación
ACTIVIDAD C0104	Porcentaje de expedientes integrados	Sí	Razón (EI/EP)*100; variables definidas.	Sí	La integración del expediente es condición necesaria para formalizar y entregar apoyos.	Sí	Se construye con listas de verificación y registros administrativos .	Sí	Verificable con expedientes y reportes mensuales del programa.	Sí	Adecuado para medir control documental y avance del proceso.
ACTIVIDAD C0201	Porcentaje de diagnósticos elaborados	Sí	Razón (DE/DP)*100; variables definidas.	Sí	El diagnóstico sustenta la focalización y pertinencia de los apoyos de vivienda.	Parcial	Puede implicar visitas o levantamiento de información; requiere tiempo y recursos operativos.	Sí	Verificable con cédulas/formatos de diagnóstico y registros mensuales.	Sí	Adecuado para medir cumplimiento del insumo técnico previo a la entrega.
ACTIVIDAD C0202	Porcentaje de solicitudes validadas	Sí	Razón (SV/SR)*100; variables claras.	Sí	La validación asegura elegibilidad y consistencia documental antes de otorgar apoyos.	Sí	Usa listados y formatos de validación; costo marginal bajo.	Sí	Verificable con registros mensuales y expedientes.	Sí	Adecuado para control del proceso de selección.
ACTIVIDAD C0301	Porcentaje de campañas de difusión	Sí	Razón (CAR/CAP)*100; variables claras.	Parcial	La difusión facilita acceso, pero por sí misma no garantiza la entrega de apoyos.	Sí	Se verifica con evidencia de publicaciones/materiales; costo relativamente bajo.	Parcial	Requiere resguardo sistemático de evidencias (capturas, enlaces, actas) para auditoría.	Sí	Adecuado como hito de comunicación operativa.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación
ACTIVIDAD C0304	Porcentaje de cédulas de microdiagnóstico elaboradas	Sí	Razón (CME/CMP)*100; variables definidas.	Sí	Aporta información para focalización y seguimiento de beneficiarios del componente.	Parcial	Implica levantamiento y captura de información; demanda tiempo operativo.	Sí	Verificable con cédulas resguardadas y registros mensuales.	Sí	Adecuado como insumo técnico para toma de decisiones.
ACTIVIDAD C0401	Porcentaje de becas otorgadas	Parcial	La fórmula (BO/BP)*100 es clara, pero la denominación no especifica el tipo de beca ni población atendida.	Parcial	Aporta seguimiento operativo, pero su contribución al componente depende de la definición programática de la "beca".	Sí	Se obtiene de registros internos del área responsable; bajo costo marginal.	Sí	Verificable con listados y reportes internos (incluye referencia a publicación institucional).	Parcial	Adecuado si la "beca" está claramente vinculada al componente; de lo contrario, requiere mayor precisión.
ACTIVIDAD C0402	Porcentaje de la promoción del programa	Sí	Razón (PR/PP)*100; variables definidas.	Sí	La promoción es clave para captar instituciones y facilitar la canalización de apoyos.	Sí	Se respalda con evidencias de promoción (materiales, oficios, publicaciones).	Parcial	Requiere resguardo sistemático de evidencias para auditoría.	Sí	Adecuado como indicador de gestión de difusión a instituciones.
ACTIVIDAD C0403	Porcentaje de solicitudes revisadas	Sí	Razón (SOR/SOP)*100; variables claras.	Sí	Mide un control crítico para asegurar que las solicitudes cumplan requisitos antes de dictamen.	Sí	Usa listados y expedientes; costo marginal bajo.	Sí	Verificable con registros mensuales y acuses/expedientes.	Sí	Adecuado para control de calidad del proceso.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación
ACTIVIDAD C0404	Porcentaje de convenios firmados con instituciones	Sí	Razón (CFI/CPR)*100; variables definidas.	Sí	La firma de convenios formaliza obligaciones y habilita la entrega del apoyo económico.	Sí	Se integra con convenios y actas; costo marginal bajo.	Sí	Verificable documentalmente con convenios firmados y registros del área.	Sí	Adecuado como hito normativo-operativo del componente.
ACTIVIDAD C0501	Porcentaje de solicitudes recibidas	Sí	Razón (SORE/SOPR) *100; variables claras.	Parcial	Mide demanda/recepción, pero no acredita elegibilidad ni priorización.	Sí	Se alimenta de registros de recepción; costo marginal bajo.	Sí	Verificable con listados de solicitudes y acuses mensuales.	Parcial	Útil como indicador de entrada; conviene complementarlo con validación e integración de expedientes.

Anexo IV. Grado de consolidación.

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		Comentarios
Planeación	5	3	4	5		El proceso se sustenta en instrumentos formales (diagnóstico, MIR, POA y Reglas de Operación) y contempla seguimiento mensual a MIR/POA como mecanismo de retroalimentación. Persisten diferencias en el nivel de apropiación del proceso entre personal de planeación y operación.
Difusión del programa	5	3	4	2		Existe normativa y se realiza difusión mediante convocatoria y acciones en municipios; sin embargo, el despliegue depende en gran medida de la coordinación operativa y no se identifican mecanismos sistemáticos de mejora para evaluar el alcance o efectividad de la difusión.
Solicitud de Apoyos	5	4	4	3		El proceso cuenta con requisitos definidos y revisión de documentación (incluye lista de verificación). La operación es consistente, aunque pueden presentarse variaciones según el tipo de apoyo y la capacidad de respuesta de las unidades operativas.
Selección de beneficiarios	5	4	4	3		Se realiza con base en criterios de elegibilidad y viabilidad técnica/financiera. Requiere fortalecer criterios homogéneos de dictaminación y retroalimentación para asegurar aplicación uniforme en todos los apoyos.
Proceso de adquisición de bienes	5	4	4	3		La adquisición se ejecuta mediante licitación por instancias centrales; es un proceso estandarizado, pero su duración puede afectar la calendarización de entregas. El conocimiento operativo suele concentrarse en personal administrativo y no existe un esquema explícito de mejora del proceso para reducir tiempos.
Distribución de apoyos	4	3	3	2		La distribución se organiza posterior a la recepción de bienes e implica coordinación logística con municipios. Se observan prácticas operativas que no siempre están plenamente documentadas o estandarizadas, lo que puede generar diferencias entre entregas.

Entrega de apoyos	5	4	3	2	El proceso está normado y se respalda con evidencia documental; no obstante, se identificaron prácticas no alineadas a la normativa (p. ej., duplicidad de requisitos en apoyos económicos) y diferencias entre manual, ROP y operación, lo que reduce la estandarización.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	3	2	2	2	Se realiza verificación posterior mediante visita y evidencia fotográfica; sin embargo, se identifican carencias de formatos estandarizados de seguimiento (especialmente para asistentes sociales) y de mecanismos sistemáticos de retroalimentación.
Satisfacción de usuarios	2	1	1	1	No se identifican, de manera consistente, instrumentos o rutinas estandarizadas para medir satisfacción o incorporar su retroalimentación en la gestión. Se requiere formalizar el proceso y su uso como insumo de mejora.
Evaluación y monitoreo	5	3	4	4	El programa cuenta con seguimiento a metas (MIR/POA) y con insumos para monitoreo; sin embargo, la apropiación del proceso y su integración sistemática a decisiones operativas puede fortalecerse para asegurar mejora continua.
Puntaje total	50	24	45	23	de 200 puntos posibles
Promedio por criterio	4.40	2.90	3.30	2.60	En conjunto, el programa presenta consolidación normativa y elementos de estandarización; las principales áreas a fortalecer se ubican en la apropiación homogénea de procesos por el personal y la institucionalización de mecanismos de mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020). Índice de Rezago Social Longitudinal (IRSL) 2000-2020. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/IRS_longitudinal.aspx
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2021: Atrapados, alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe. Nueva York: PNUD.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: Naciones Unidas.
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2021). Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027. Chihuahua: Secretaría de Coordinación de Gabinete.
- Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (SDHyBC). (2024). Diagnóstico del Programa Presupuestario 1S025A1 Desarrollo Humano. Chihuahua: Dirección de Desarrollo Humano e Inclusión.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes: INEGI.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2010). Perspectivas OCDE: México, políticas clave para un desarrollo sostenible. París: OCDE.
- Weller, J. (2004). La protección frente al desempleo en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ibarra López, I. (2018). La evaluación de procesos de un programa social: objetivos, alcances y utilidad. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y El Colegio de Tlaxcala, A.C.