



GOBIERNO
DEL ESTADO
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA DE
DESARROLLO HUMANO
Y BIEN COMÚN

EVALUACIÓN DE PROCESOS

PROGRAMA PRESUPUESTAL
"IS047A1 APOYO A PERSONAS MAYORES"

SEPTIEMBRE 2025

Contenido

1.ANTECEDENTES	4
1.1 Fundamento Legal.....	4
1.2 Introducción	4
1.3 Metodología.....	5
2.RESUMEN NARRATIVO.....	8
3. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN.	10
3.1. Objetivos Específicos.....	10
3.2 Alcances.....	10
4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	11
Programa: 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores.....	11
5. DISEÑO DEL PROGRAMA.....	13
5.1 Diagnóstico.....	13
5.2 Matriz de Indicadores de Resultados.....	14
5.2.1 Definición del problema y lógica vertical	15
5.2.2 Indicadores y lógica horizontal.....	15
5.2.3 Coherencia y alineación estratégica.....	15
6. PROCESOS.....	16
Cuadro de Procesos – Programa 1S027A1: Apoyo a Personas Mayores	17
6.1 Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.....	19
Componente C01.....	19
Apoyos económicos a través de casas de cuidado para la atención de personas mayores otorgados.	19
Componente C02.....	22
Servicios para el desarrollo integral de las personas mayores.	22
Atención psicológica.....	22
Servicios a través de las Casas de los Abuelos	24
Vinculación laboral de personas mayores a la actividad productiva	26
Componente C03.....	28
Apoyos económicos directos a personas mayores	28
Componente C04.....	30
Apoyos en especie a personas mayores otorgados.	30
6.2 Grado de consolidación operativa	35

TABLA GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERTATIVA	36
7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	39
8. ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS.....	39
9. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUCEPTIBLES DE MEJORA.....	43
10. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL.....	44
11. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS.....	45
12. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA 1S047A1 “APOYO A PERSONAS MAYORES”	47
13. PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL.....	50
14. AVANCES DEL PROGRAMA PARA EL PROXIMO EJERCICIO FISCAL	50
15. ANÁLISIS FODA POR PROCESO.....	55
16. HALLAZGOS	59
17. CONCLUSIONES.....	61
18. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).....	63
19. RECOMENDACIONES	66
ANEXOS	69
BIBLIOGRAFÍA.....	87

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 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores, 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 PBRPGPORP004 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 Analisis 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.

La evaluación de procesos del Programa Apoyo a Personas Mayores permitió identificar avances significativos en la consolidación operativa y en la alineación estratégica del programa con los instrumentos de planeación estatal y nacional. De manera general, se observó que el diseño y la operación del programa mantienen coherencia con el objetivo de contribuir al desarrollo integral de las personas

mayores en situación de pobreza y exclusión social, mediante apoyos económicos, en especie y servicios que fortalecen su inclusión social, cultural y productiva.

En el análisis de los procesos se evidenció una mejora en el promedio global de consolidación operativa, al pasar de 3.35 a 3.53, lo que refleja un fortalecimiento institucional derivado de la actualización de instrumentos normativos y de gestión. Se destacan los altos niveles de cumplimiento en los criterios de existencia de normatividad (5.0) y estandarización (4.5), que confirman la estructura técnica y administrativa del programa. No obstante, persisten áreas de oportunidad en la difusión de los procesos y en la implementación sistemática de mecanismos de mejora, con promedios de 2.3, lo que limita la consolidación homogénea de las prácticas operativas en todas las instancias.

Los resultados del seguimiento operativo y financiero, contenidos en la MIR y el POA 2025, muestran que el programa alcanzó una cobertura de 12,499 personas mayores, equivalente al 14 % de la población potencial en pobreza y exclusión social, con un avance de 47 % en los servicios otorgados y una ejecución presupuestal adecuada. Los componentes con mayor efectividad fueron C01 Apoyos económicos a través de Casas de Cuidado y C02 Servicios para el desarrollo integral, los cuales alcanzaron sus metas programadas en supervisión, capacitación y atención psicológica, evidenciando eficiencia en los procesos de gestión y entrega de apoyos. Sin embargo, se detectaron rezagos en los procesos de entrega y distribución de apoyos, principalmente por la falta de estandarización de procedimientos y de mecanismos de retroalimentación con el personal operativo.

El análisis narrativo de los procesos secuenciales confirma que, aunque existe una adecuada definición de actividades y responsabilidades, algunas acciones carecen de evidencia documental o de formatos estandarizados para el seguimiento de resultados, especialmente en los procesos de vinculación laboral, servicios psicológicos y apoyos únicos. Asimismo, se identificó que los mecanismos de supervisión y los instrumentos de control de calidad aún no integran indicadores cualitativos que midan el impacto de las acciones en la calidad de vida de los beneficiarios.

En síntesis, los hallazgos más relevantes reflejan un programa normativamente robusto y técnicamente consistente, que ha avanzado hacia una mayor cobertura y eficiencia operativa, pero que requiere fortalecer la gestión del conocimiento institucional, la capacitación del personal operativo y la incorporación de prácticas de mejora continua. El reto para los próximos ejercicios radica en traducir la fortaleza normativa en una ejecución homogénea, participativa y basada en resultados, que permita potenciar el impacto social del programa y asegurar la

inclusión efectiva de las personas mayores en todos los ámbitos del desarrollo humano.

3. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN.

Realizar una evaluación integral de los procesos que conforman la gestión operativa del Programa Presupuestario 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores, 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 Personas Mayores, 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: 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores.

El “Programa Apoyo a Personas Mayores” es operado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, a través de la Dirección de Grupos Vulnerables y Prevención a la Discriminación desde el año 2017, de acuerdo a la información de la página de Innovación y Planeación de la Política Social es su apartado de Programas presupuestarios cuyo propósito es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores en situación de pobreza y exclusión social en el estado de Chihuahua.

El objetivo general del programa es garantizar la inclusión social de las personas mayores en condición de vulnerabilidad y el mejoramiento de su calidad de vida, mediante apoyos y servicios que atiendan sus necesidades inmediatas como sus condiciones estructurales, para lograr esto el programa otorga apoyos en especie y económicos, que contribuyen a cubrir carencias básicas y a mejorar sus condiciones de vida en el corto plazo.

Por otra, ofrece servicios complementarios, como acompañamiento, atención psicológica, asesoría jurídica, capacitación y canalización a Casas de Cuidado para quienes se encuentran en situación de abandono, lo cual fortalece la efectividad de la intervención.

Esta combinación de apoyos directos y servicios integrales no solo atiende carencias urgentes, sino que también incide en factores estructurales que limitan el bienestar y la inclusión social de las personas mayores, promoviendo su autonomía, participación comunitaria y acceso equitativo a oportunidades.

Para el ejercicio fiscal 2025, la meta establecida es atender a 12,499 personas mayores, lo que representa un incremento del 36.95 % respecto al ejercicio fiscal 2024, en el que se alcanzó la cifra de 9,127 personas atendidas

En cuanto al financiamiento, el presupuesto autorizado asciende a \$100,713,828.02 pesos, de los cuales el 89.47 % corresponde a recursos estatales y el 10.53 % proviene del Fondo General de Participaciones (recursos federales). Cabe destacar que este último presentó una reducción significativa del 52.37 % en comparación con el ejercicio fiscal 2024.

Descripción	Origen	Porcentaje	Autorizado	Modificado
Recurso del Estado	Recursos Fiscales	89.47%	90,106,629.00	0.0
Fondo General de Participaciones	Recursos Federales	10.53%	10,607,199.02	0.0

El Programa Apoyo a Personas Mayores tiene cobertura en todo el estado de Chihuahua, con especial atención en aquellas regiones donde se concentran personas mayores de 60 años en situación de pobreza y exclusión social, lo que incluye tanto zonas urbanas como rurales, conforme a la focalización establecida en el Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2025. La atención a esta población está condicionada por la disponibilidad presupuestaria, lo que determina el alcance y la intensidad de los apoyos y servicios que pueden brindarse en cada municipio.

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el programa presupuestario 1S027A1 mantiene su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030, específicamente con la estrategia de reducir las brechas de desigualdad socioeconómica que afectan a las personas adultas mayores de 65 años o más, garantizando su bienestar y calidad de vida

A nivel estatal, el programa se encuentra alineado con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022–2027, en el Eje Rector 1: “Salud, Desarrollo Humano e Identidad Chihuahua”, bajo el tema transversal de inclusión social y sujetos prioritarios, que establece estrategias orientadas a mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, marginación y riesgo social

La actualización de estas alineaciones estratégicas es fundamental para asegurar la pertinencia del diseño del programa, fortalecer su articulación con las políticas públicas federales y estatales vigentes, y garantizar la elegibilidad en mecanismos de financiamiento y coordinación intergubernamental.

5. DISEÑO DEL PROGRAMA

5.1 Diagnóstico

El programa presupuestario 1S027A1: Atención a Sujetos Prioritarios por Situación de Vulnerabilidad: Personas Mayores cuenta con un diagnóstico que identifica con claridad el problema público que busca atender.

Éste se define como un hecho negativo, específico y susceptible de cambio:

“Las personas mayores en situación de pobreza que habitan en el estado de Chihuahua sufren de exclusión social”.

Dicha condición adversa limita la participación plena de las personas mayores en la vida social, económica y política de la entidad, y sugiere que puede revertirse mediante intervenciones focalizadas de apoyo alimentario, económico, social y de inclusión productiva.

El diagnóstico integra un árbol del problema que establece una relación lógica entre causas, efectos y el problema central.

Entre las principales causas identificadas se encuentran:

- Limitado acceso a servicios de salud y atención geriátrica especializada.
- Escasez de oportunidades laborales y capacitación para personas mayores.
- Falta de servicios de transporte y de atención psicológica.
- Discriminación por edad y exclusión social.
- Ingresos insuficientes y mínima solvencia económica, especialmente en mujeres mayores.

Los efectos derivados de esta problemática incluyen:

- Mayor índice de pobreza y vulnerabilidad en la vejez.
- Deterioro de la salud y calidad de vida.
- Incremento en enfermedades y mortalidad.
- Emigración o abandono de personas mayores.

- Debilitamiento del tejido social y aumento del aislamiento.

De forma consistente, el documento presenta un árbol de objetivos que responde directamente a esta lógica causal, orientado a revertir la exclusión social mediante estrategias como:

- Mejorar el acceso a apoyos económicos y en especie.
- Impulsar servicios de integración social y envejecimiento activo.
- Fortalecer la vinculación productiva y la atención integral a la salud física y mental.

El sustento del diagnóstico se apoya en información estadística confiable, incluyendo datos de CONEVAL (2020) sobre pobreza multidimensional y carencias sociales, cifras de INEGI respecto a la estructura poblacional, así como registros propios de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común levantados a través de encuestas y microdiagnósticos aplicados a la población beneficiaria.

Asimismo, la estructura y contenido del diagnóstico cumplen con los criterios mínimos establecidos por la Unidad Técnica de Evaluación del SEED para programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales, al incorporar:

- Definición clara del problema.
- Estado actual documentado.
- Identificación de causas y efectos.
- Referencias estadísticas y normativas.
- Árbol de problemas y de objetivos alineados.

El diagnóstico del programa sí cumple con los elementos técnicos y metodológicos requeridos, lo que permite contar con una base sólida para la planeación, diseño y posterior evaluación de los procesos del programa. Esta coherencia fortalece la capacidad institucional para orientar los recursos hacia la mejora de la calidad de vida de las personas mayores en el estado de Chihuahua.

5.2 Matriz de Indicadores de Resultados.

En lo que respecta a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) estructurada conforme a la Metodología del Marco Lógico y los lineamientos del CONEVAL. La MIR establece de manera ordenada los niveles de fin, propósito, componentes y actividades, vinculándolos con indicadores, medios de verificación y supuestos, lo

que garantiza la coherencia entre los objetivos del programa y los resultados esperados.

5.2.1 Definición del problema y lógica vertical

La MIR parte de la identificación de un problema público claramente delimitado, el cual se traduce en un propósito verificable: la inclusión social de las personas mayores, el cual depende de la entrega de componentes específicos (apoyos económicos, servicios integrales, casas de cuidado, actividades culturales y de integración), derivados a su vez de actividades concretas (convenios, supervisiones, recepción de solicitudes, impartición de contenidos, integración de padrones, etc.). La lógica vertical entre estos niveles es consistente y cumple con la relación causa-efecto establecida en la guía metodológica.

5.2.2 Indicadores y lógica horizontal

En total, el programa definió 18 indicadores para 2025, los indicadores estratégicos de fin y propósito se miden a través de variaciones porcentuales que permiten evaluar tanto la cobertura (personas atendidas) como la calidad de los servicios inclusivos entregados.

Por ejemplo:

- **Fin:** *Variación porcentual de los servicios inclusivos del ejercicio actual (SI2025/SI2024).*
- **Propósito:** *Variación porcentual de personas atendidas en el ejercicio actual (PMA2025/PMA2024).*

En los componentes, se utilizan indicadores de gestión como el porcentaje de apoyos económicos a casas de cuidado otorgados, porcentaje de servicios para el desarrollo integral de personas mayores y porcentaje de apoyos económicos entregados directamente a beneficiarios.

Las actividades cuentan con indicadores operativos específicos (porcentaje de convenios firmados, supervisiones realizadas, solicitudes recibidas, contenidos impartidos, eventos realizados, becas entregadas, etc.), lo que permite dar seguimiento puntual a la ejecución. Los medios de verificación son públicos y replicables (padrones de beneficiarios, informes del POA, registros administrativos), en apego a la lógica horizontal que exige la MIR.

5.2.3 Coherencia y alineación estratégica

La MIR está alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3), al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (estrategia para reducir las brechas socioeconómicas que afectan a las personas adultas mayores) y al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, eje de Inclusión Social. Esta coherencia fortalece la

pertinencia de los indicadores y asegura que el programa contribuya de manera efectiva a objetivos de mayor nivel.

La MIR del Programa 1S027A1 constituye una herramienta adecuada para el seguimiento y la evaluación del desempeño, ofreciendo una base sólida para orientar la gestión hacia la inclusión social de las personas mayores en el estado de Chihuahua.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora relacionadas con el cumplimiento oportuno de metas y la calendarización de actividades, requieren fortalecimiento en la planeación operativa.

Si bien la MIR contempla esta diferenciación básica entre hombres y mujeres, los indicadores estratégicos y de gestión no profundizan en un seguimiento específico por sexo. Esto significa que, aunque se puede conocer la distribución de la población potencial, no se visibilizan con claridad los avances en igualdad de género en la atención, ni se permite identificar posibles desigualdades en el acceso a los apoyos. Al igual que en otras experiencias de diseño de indicadores, sería pertinente ampliar el análisis con variables desagregadas adicionales, como el sexo o la pertenencia étnica, para fortalecer la evaluación con un enfoque interseccional.

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.

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

Cuadro de Procesos – Programa 1S027A1: Apoyo a Personas Mayores

Apartado	Proceso/subproceso
Planeación	La planeación del Programa de Personas Mayores inicia con la elaboración del diagnóstico que identifica las principales necesidades de este grupo poblacional, principalmente la exclusión social, y se complementa con la construcción de los instrumentos técnicos: MIR, POA, Árboles de Problemas y Objetivos. Con base en estos elementos se elaboran las Reglas de Operación, que norman su implementación. Se realiza un seguimiento mensual a la MIR y al POA para dar cumplimiento a metas y detectar áreas de mejora.
Difusión del programa:	Se efectúa a través de la publicación anual de las convocatorias en la página oficial del Gobierno del Estado y de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. Adicionalmente, se realizan acciones de promoción en municipios, Casas de los Abuelos y otros espacios comunitarios para asegurar que la población objetivo conozca requisitos y beneficios del programa.

Solicitud de apoyos:	<p>Inicia tras la publicación de las Reglas de Operación, las personas mayores interesadas deben presentar la documentación requerida y cumplir los criterios de elegibilidad. El área ejecutora valida el cumplimiento para proceder a la integración del padrón de beneficiarios.</p>
Selección de beneficiarios:	<p>Se realiza conforme a los criterios de elegibilidad, establecidos en las Reglas de Operación y con base en la viabilidad de los apoyos, priorizando a personas mayores en pobreza y exclusión social.</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:	<p>La distribución se organiza en coordinación con las presidencias municipales y Casas de Cuidado. Se calendarizan entregas de apoyos económicos, alimentarios y en especie, así como actividades de integración social. El proceso incluye: definición de sedes accesibles, traslado de insumos con vehículos oficiales, verificación de listados, registro fotográfico y firma de recibido de cada beneficiario.</p>
Entrega de apoyos:	<p>Los apoyos económicos y en especie se entregan de manera calendarizada en coordinación con los municipios. En el caso de servicios (psicológicos, talleres, vinculación laboral), la operación se concentra en Casas de los Abuelos y en Casas de Cuidado acreditadas. Durante la entrega el personal operativo valida identidad de cada beneficiario y documenta la entrega, se emiten recibos.</p>
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:	<p>Se llevan a cabo visitas de inspección y supervisiones a las Casas de Cuidado y a los servicios en las Casas de los Abuelos, con el fin de constatar que los apoyos se otorguen conforme a los fines establecidos. En el caso de servicios, se revisa la asistencia y calidad de la atención. Se levantan formatos de</p>

	seguimiento, evidencias fotográficas y reportes que alimentan el Padrón Único de Beneficiarios.
Satisfacción de usuarios:	Se aplica una encuesta a una muestra representativa de beneficiarios (7% del total), lo que permite evaluar la utilidad de los apoyos, la calidad de los servicios recibidos y el grado de satisfacción con el programa.
Evaluación y monitoreo:	Cada trimestre se elabora una ficha de monitoreo con base en la información de la MIR, el POA y el Padrón General. Esta ficha se distribuye a los responsables de los programas para su revisión y validación; posteriormente se aprueba y resguarda como documento oficial de seguimiento y control. Con este instrumento se identifican avances, desafíos y áreas de mejora en la implementación del programa

6.1 Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.

Componente C01

Apoyos económicos a través de casas de cuidado para la atención de personas mayores otorgados.

El Componente C01 contempla la entrega de los apoyos económicos destinados a Casas de Cuidado que atienden a personas mayores en situación de abandono o alta vulnerabilidad, forma parte de la fase de ejercicio y seguimiento presupuestario, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, Dirección de Grupos Vulnerables.

En la MIR se establece como indicador el porcentaje de apoyos económicos otorgados a Casas de Cuidado, con una meta anual de 36 apoyos programados. El medio de verificación es el Padrón General de Beneficiarios y los supuestos contemplan que las casas acrediten la supervivencia de las personas vinculadas y entreguen en tiempo sus comprobaciones. No obstante, al mes de junio de 2025 se reporta un avance nulo debido a que la actividad no había sido calendarizada, lo que refleja un rezago en su implementación.

De acuerdo con las Reglas de Operación 2025 y el Manual de Operaciones, las Casas de Cuidado deben estar registradas y autorizadas por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, presentar comprobaciones de funcionamiento y plantilla de personas mayores atendidas, además de firmar convenios de colaboración.

El proceso se desarrolla a través de las siguientes etapas de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimientos.

1. Inicia con la formalización de compromisos y objetivos establecidos a través de la elaboración de un convenio, por ambas partes la Secretaría y la Casa de Cuidado.

2. La Casa de Cuidado realiza la integración del expediente de las personas que serán beneficiadas.

3. La unidad responsable supervisa la Casa de Cuidado revisando expedientes y verificando la documentación (registro legal, plantilla de personas mayores, responsable operativo).

- **Si cumplen:** se procede a la validación para que la casa de cuidado emita la factura correspondiente

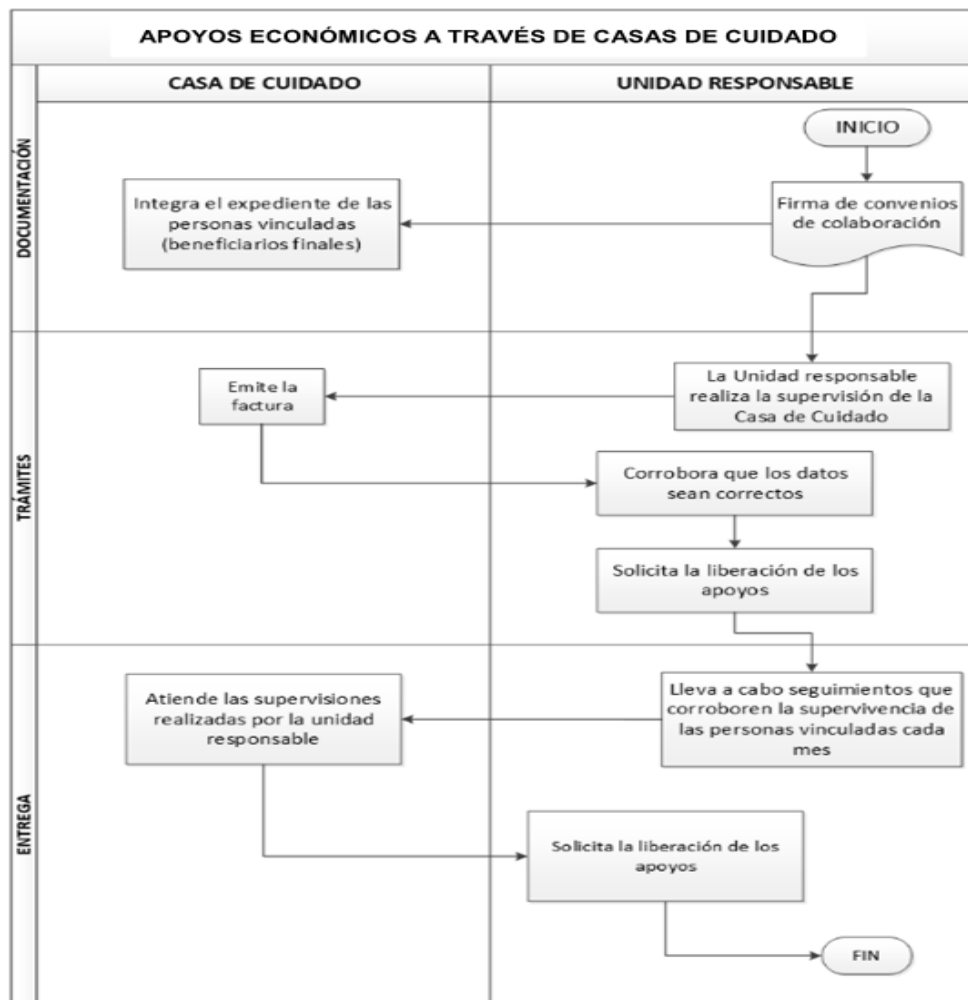
- **Si no cumplen:** se notifica a la Casa de Cuidado para subsanar faltantes

4. Validada la documentación, y los datos de la factura se solicita la liberación de los apoyos

5. Cada mes se corrobora la supervivencia de las personas vinculadas.

6. La Casa de Cuidado recibe el apoyo.

7. La Dirección realiza visitas de supervisión para constatar uso de apoyos y atención a personas mayores.



En la práctica, la entrega de apoyos se realiza una vez que las casas cumplen con la validación documental y los convenios firmados. Posteriormente, el personal operativo supervisa la prestación del servicio, levantando evidencias fotográficas y reportes que permiten verificar el uso correcto de los recursos. Estos avances se integran en la ficha de monitoreo que se elabora trimestralmente, en la cual se sistematiza el cumplimiento de metas, la operación de las casas y los resultados observados.

El análisis de este componente permite identificar diversas fortalezas. Entre ellas destaca que el procedimiento se encuentra normado y calendarizado, que existe un indicador específico y medible en la MIR y que se han establecido mecanismos de supervisión y monitoreo. Sin embargo, también se observan áreas de oportunidad, como el rezago en la calendarización de apoyos, la dependencia de recursos humanos para llevar a cabo las supervisiones y la falta de indicadores cualitativos que evalúen la calidad del servicio brindado en las Casas de Cuidado. Asimismo, sería pertinente incorporar la perspectiva de género en el análisis, considerando

que un alto porcentaje de las personas mayores en situación de abandono suelen ser mujeres con alta dependencia económica.

Componente C02

Servicios para el desarrollo integral de las personas mayores.

El Componente C02 tiene como objetivo otorgar servicios integrales a las personas mayores, incluyendo actividades culturales, de integración social, talleres de capacitación, servicios de vinculación laboral y atención psicológica. En la MIR, este componente se mide a través del porcentaje de servicios otorgados respecto a los programados, con una meta anual de 31,165 servicios. Al mes de junio de 2025, el avance registrado fue de 47.38%, con 14,765 servicios otorgados. Las Reglas de Operación 2025 establecen los requisitos, procesos y la documentación necesaria para acceder a estos servicios.

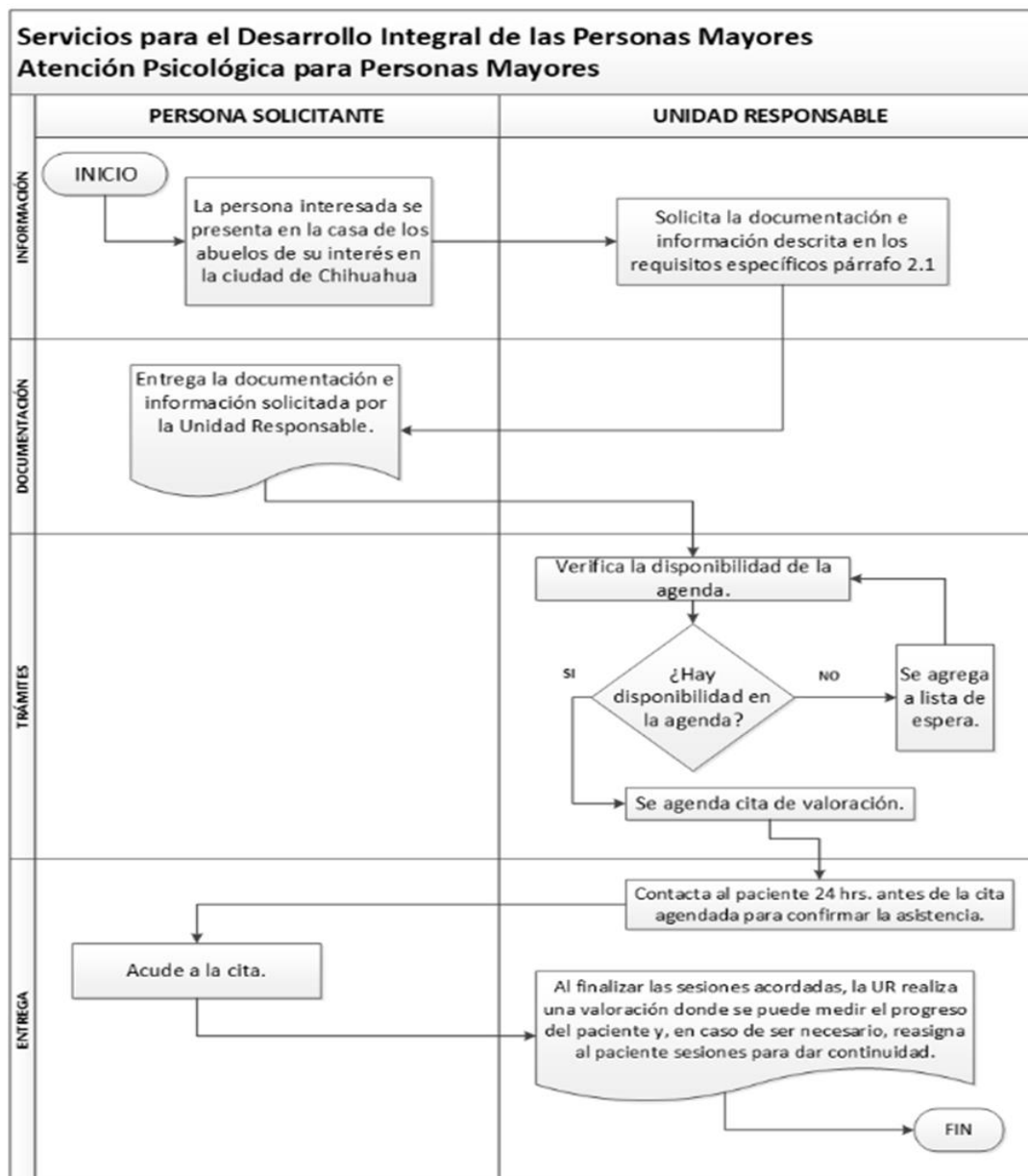
Atención psicológica

El proceso de atención psicológica a personas mayores se ubica en la fase de ejercicio y monitoreo presupuestario y está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, a través de la Dirección de Grupos Vulnerables.

De acuerdo con el manual de operaciones su desarrollo contempla:

1. Se deben presentar en cualquiera de las casas de cuidado de los abuelos de la ciudad de chihuahua que sea de su interés y solicitar el servicio de atención psicológica en un horario de 8 a 4 de lunes a viernes.
2. El Psicólogo(a) solicita y recopila los requisitos necesarios para tener acceso al servicio (CURP, identificación con fotografía y firmar el reglamento interno)
3. La persona interesada entrega los requisitos solicitados.
4. Se verifica la disponibilidad de la agenda
 - **Si hay disponibilidad:** se agenda cita de valoración y se contacta al paciente 24 horas antes de la hora de la cita para confirmar su asistencia.
 - **No hay disponibilidad:** se agrega a lista de espera
5. Se otorgan hasta 8 sesiones individuales de 50 minutos, con posibilidad de ampliación a criterio del psicólogo.
6. Al finalizar las sesiones acordadas el psicólogo realiza una valoración para medir el progreso del paciente y en caso de ser necesario reasigna al paciente para más sesiones

De acuerdo con las Reglas de Operación, las personas deben tener 60 años cumplidos, cumplir con la documentación básica (CURP, identificación oficial en copia, comprobante de domicilio y la firma del Reglamento Interno de Pacientes ANEXO 5) y con el procedimiento de registro para poder recibir el servicio.



En la práctica, se constató en trabajo de campo que el registro se realiza directamente en las Casas de los Abuelos, mediante una hoja de registro que incluye nombre, fecha, dirección y algún teléfono, para quienes quedan en lista de espera, se les contacta por teléfono en cuanto se libera un espacio.

En la primera cita se integra un expediente solicitando tres copias simples de INE, CURP y comprobante de domicilio, además del estudio socioeconómico y la firma

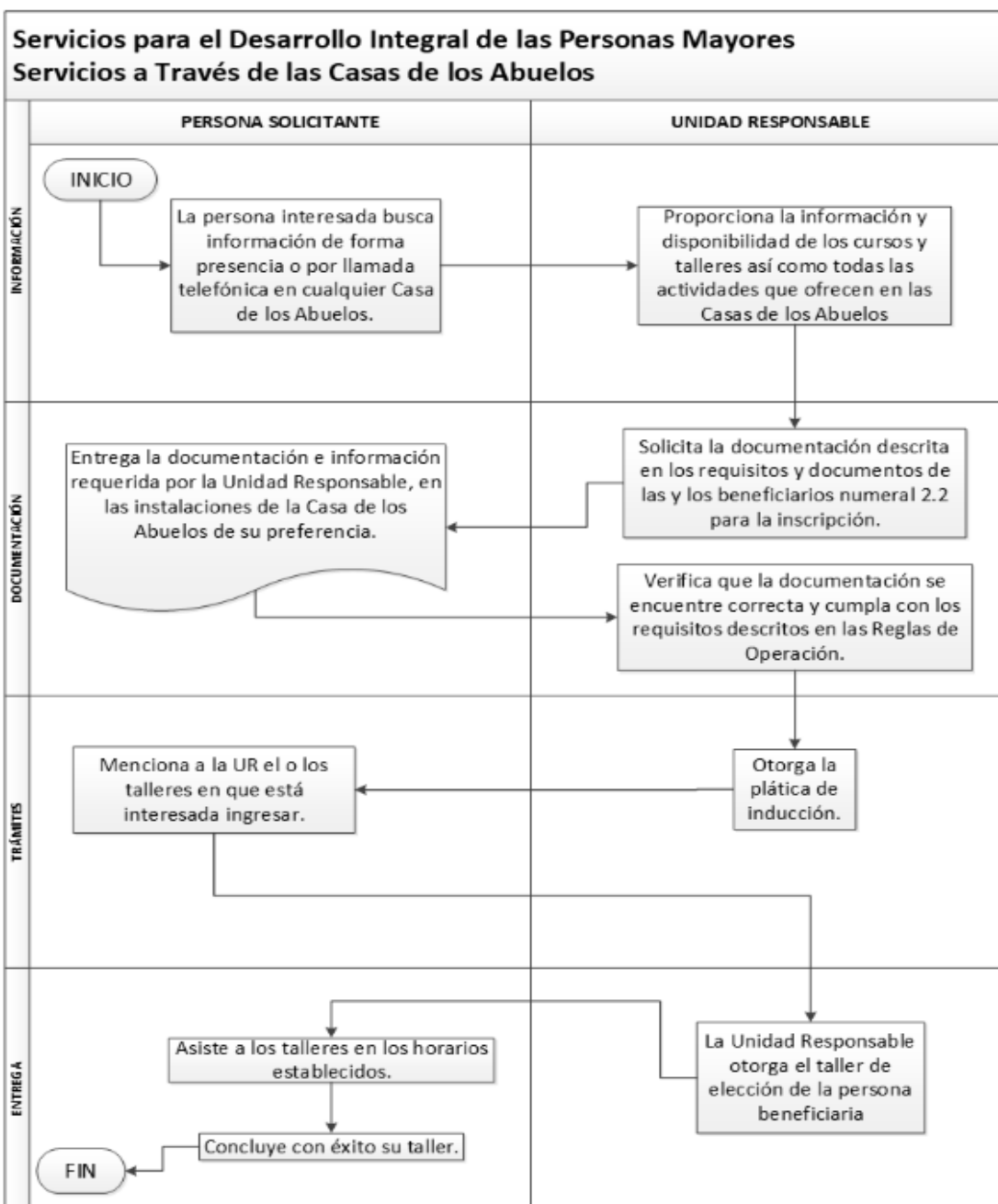
del reglamento interno y del aviso de privacidad. Cabe señalar que la primera sesión solo se contabiliza si la documentación está completa; de lo contrario, se reprograma hasta que el expediente quede en regla, aunque esto implica retraso en el registro formal, no se les niega la atención psicológica.

Servicios a través de las Casas de los Abuelos

El Servicios de integración en Casas de los Abuelos se ubica dentro de la fase presupuestaria de ejercicio y seguimiento, lo que implica la implementación y verificación de las acciones previstas conforme a la planeación establecida. La Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, a través de la Dirección de Grupos Vulnerables, fungen como las instancias responsables de coordinar, supervisar y garantizar que la prestación de estos servicios se realice de manera adecuada, eficiente y en concordancia con los objetivos institucionales.

El proceso descrito para este, de acuerdo al Manual de procedimientos es el siguiente:

1. La persona solicitante busca la información de manera presencial en cualquiera de las casas de los abuelos de lunes a viernes en un horario de 8 a 4.
2. la coordinadora de las casas de cuidado brinda la información solicitada y se le informa de la disponibilidad de los cursos o talleres que se imparten en las casas de los abuelos y jardín del abuelo.
3. Se le solicita a la persona mayor interesada los requisitos (tener 60 años cumplidos, copia de la CURP, identificación con fotografía y formato de inscripción)
4. La persona interesada entrega toda la documentación completa
5. Se realiza la verificación de la documentación que entrega sea la correcta.
6. Se brinda una plática de inducción con la información detallada de los cursos y talleres para que el usuario determine cuales tomará.
7. El solicitante toma la decisión de cuales talleres y cursos tomará y los informa al coordinador de la casa de los abuelos.
8. Se otorgan los talleres en los días y horarios de acuerdo a la disponibilidad de instructores y aforo de las aulas, la duración de los talleres y/o cursos tendrá una duración de entre 60 a 120 minutos y el servicio se otorgará durante el ejercicio fiscal en curso, captura a los beneficiarios en el PUB



Las Reglas de Operación establecen que las personas mayores deben ser mayores de 60 años y presentar la documentación básica para su inscripción. En el trabajo de campo se observó que los beneficiarios suelen acudir a la casa más cercana a

su domicilio. Los requisitos que se les piden incluyen copia de INE, CURP, comprobante de domicilio, contacto de emergencia, examen médico y formato de inscripción; además, deben firmar el aviso de privacidad.

Sin embargo, se detectaron variaciones en la implementación: en la Casa de los Abuelos ubicada en la Ciudad Deportiva del centro se otorga una plática de introducción, mientras que en otras sedes únicamente se entrega un papel informativo, asimismo, se constató que se lleva un expediente físico de las personas mayores inscritas, pero no se les realiza un estudio socioeconómico para el ingreso, a diferencia de lo que marcan las Reglas de Operación.

Esta diferencia entre lo normado y lo implementado constituye un área de mejora importante, pues la ausencia del estudio socioeconómico impide identificar el nivel de vulnerabilidad y priorizar apoyos de manera equitativa.

Vinculación laboral de personas mayores a la actividad productiva

Dentro de los Servicios para el desarrollo integral de las personas mayores, se encuentra la vinculación laboral como un servicio orientado a promover la inclusión de las personas mayores en actividades productivas, siempre que cuenten con las condiciones físicas y cognitivas para desempeñar un empleo, la finalidad es ofrecer una alternativa que fomente el envejecimiento activo y genere ingresos adicionales para este sector, se inscribe en la fase presupuestaria de ejercicio, seguimiento y evaluación, lo que implica no solo la implementación de acciones orientadas a la integración de este sector poblacional en actividades económicas, sino también la supervisión de su desarrollo y la valoración de los resultados alcanzados.

La Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, a través de la Dirección de Grupos Vulnerables, es la instancia responsable de coordinar y dar cumplimiento a este proceso, asegurando que su ejecución se lleve a cabo de manera eficaz y conforme a los objetivos institucionales establecidos.

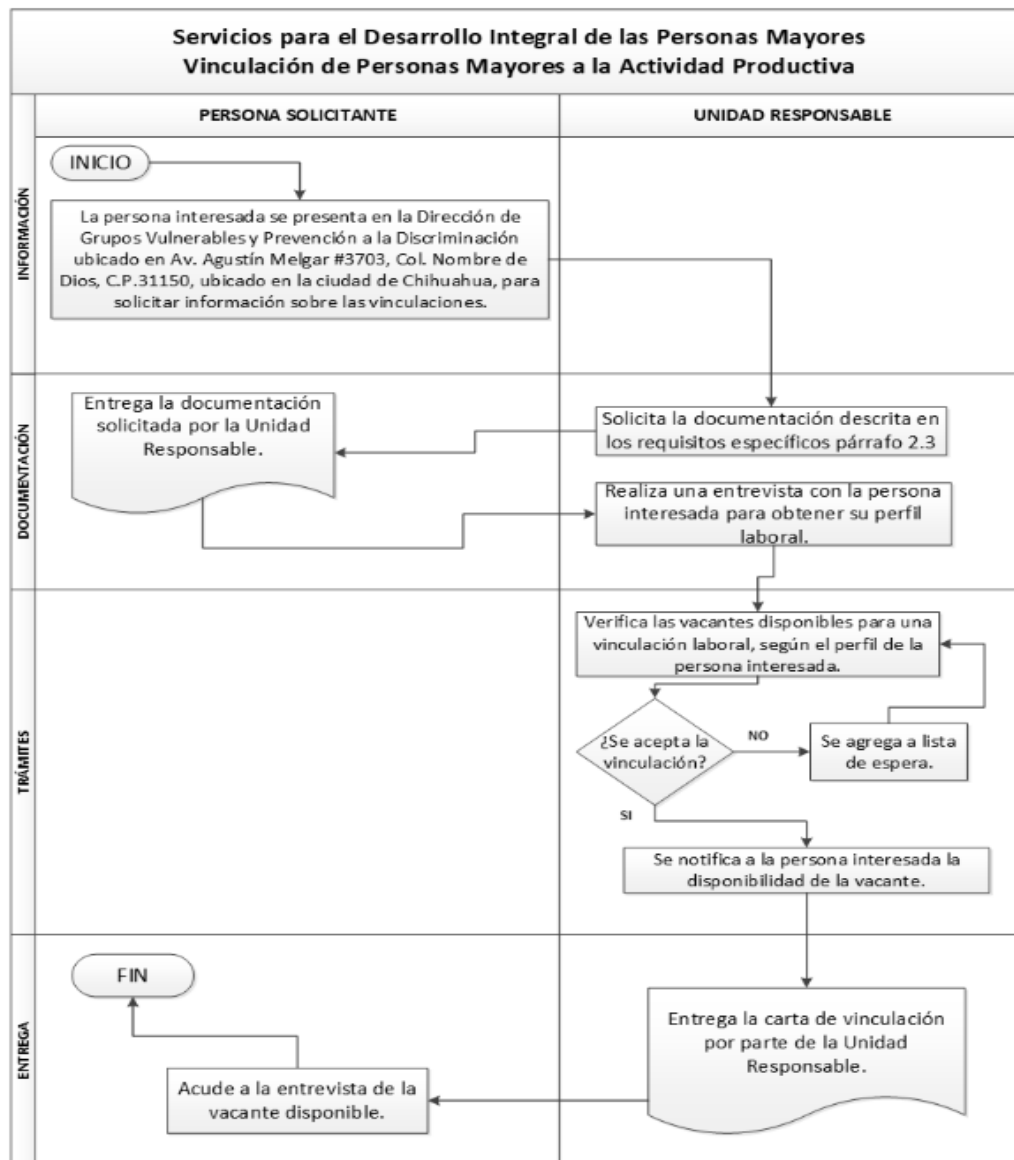
Dicho proceso se describe a continuación de acuerdo al Manual de Procesos;

1. La persona interesada se presenta en la dirección de Grupos Vulnerables y Prevención a la Discriminación, ubicado en av. Agustín melgar #3703, Col. Nombre de dios, C.P. 31150 en la ciudad de chihuahua de lunes a viernes de 8 a 4, para solicitar información sobre las vinculaciones.
2. La persona encargada del área de vinculación del departamento de Personas Mayores, solicita los requisitos necesarios (credencial de elector vigente
3. La persona solicitante entrega al encargado de vinculación laboral copia de su credencial de elector y muestra para cotejo la original.
4. el encargado del área de vinculación realiza una entrevista a la persona interesada con el fin de obtener un perfil laboral.
5. Verifica las vacantes disponibles de acuerdo al perfil del solicitante

- **No acepta la vinculación**, se deja en lista de espera
- **Si acepta la vinculación**, se notifica a la persona interesada la disponibilidad de la vacante y se brinda la información completa.

6. Entrega la carta de vinculación que será entregada en el lugar de trabajo, y captura en PUB.

7. Se presenta en el centro laboral a una entrevista de la vacante disponible.



En la práctica, el proceso inicia con una entrevista en las oficinas de la Dirección de Grupos Vulnerables, donde se levantan datos sobre el lugar de residencia de la persona mayor y sus habilidades, con el objetivo de identificar vacantes cercanas y acordes con su perfil. Posteriormente, la búsqueda de puestos de trabajo se realiza mediante gestiones con empleadores y difusión a través de Comunicación Social de la Secretaría, lo que permite tener acceso a oportunidades disponibles en el sector público y privado.

Una vez que se logra un vínculo con una vacante, el beneficiario es contactado para asistir a entrevistas en la empresa o institución interesada. No obstante, en el trabajo de campo se identificó que no existe un formato estandarizado de seguimiento que documente los resultados de cada vinculación: si la persona fue contratada, cuánto tiempo permaneció en el empleo o qué dificultades enfrentó. Esta ausencia de mecanismos de evaluación limita la posibilidad de medir con precisión el impacto de este servicio en la inclusión laboral real de las personas mayores.

Componente C03

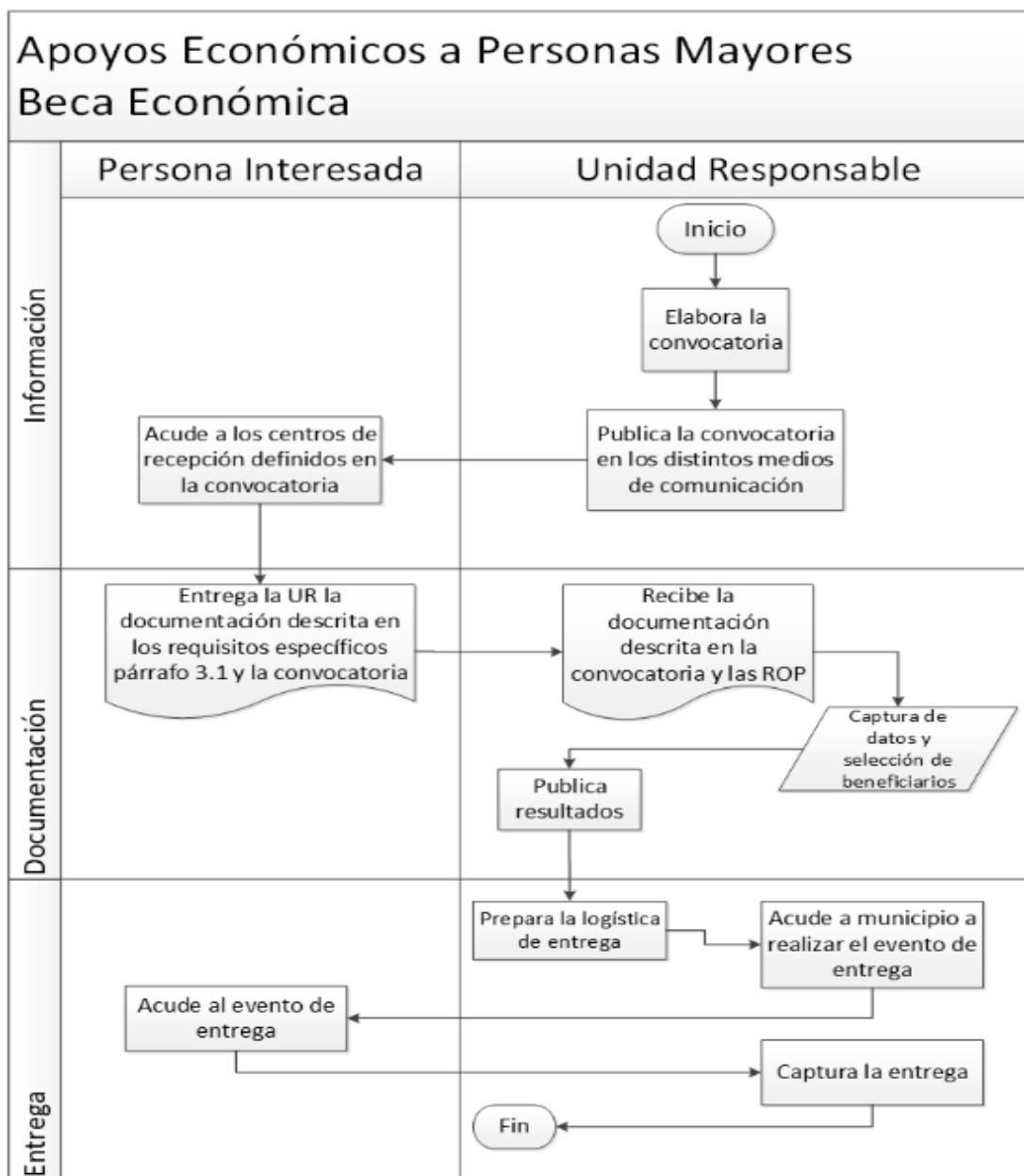
Apoyos económicos directos a personas mayores

El Componente C03 consiste en la entrega de apoyos económicos directos a personas mayores en situación de pobreza y exclusión social, en la MIR, este componente se mide mediante el porcentaje de apoyos entregados respecto a los programados. El objetivo es contribuir a la satisfacción de necesidades básicas y reducir la vulnerabilidad económica de la población beneficiaria, se inscribe en la fase presupuestaria de ejercicio, seguimiento y evaluación, lo que implica no solo la implementación de acciones orientadas a la integración de este sector poblacional en actividades económicas, sino también la supervisión de su desarrollo y la valoración de los resultados alcanzados. La Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, a través de la Dirección de Grupos Vulnerables, es la instancia responsable de coordinar y dar cumplimiento a este proceso.

El manual de procesos define que está integrado por los siguientes pasos:

1. El titular del área de jurídico de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común elabora la convocatoria y la publica en los diferentes medios de comunicación.
2. La persona solicitante acude a cualquiera de los centros de recepción, los días y horarios definidos en la convocatoria.
3. Entrega todos los requisitos y/o documentación solicitada en la convocatoria
Tener 60 años cumplidos, copia de la INE o identificación con foto, copia de la CURP si no aparece en la INE, copia del comprobante de domicilio si en la identificación no es actual, estudio socioeconómico que será llenado por personal de la dependencia, carta poder con copia de identificación, de la persona designada como tutor, en caso de que el trámite lo realice una persona distinta al beneficiario.
4. El capturista recibe toda la documentación en tiempo y forma y captura todos los datos.
5. La Unidad Operativa Responsable selecciona todos los beneficiarios que cumplieron con los requisitos en tiempo y forma.
6. Se publican los resultados de las personas mayores beneficiadas.
7. Prepara la logística de las entregas para que en los diferentes municipios se realice un evento para las entregas.
8. La persona solicitante acude a recibir su apoyo por medio de una tarjeta.

9. El capturista registra la entrega y genera el PUB.



En el trabajo de campo realizado durante la entrevista comentan que los beneficiarios deben estar registrados en el padrón único, presentar identificación oficial, comprobante de domicilio, estudio socioeconómico y Carta poder simple por si se requiere que otra persona distinta al beneficiario realice el trámite y la entrega de apoyos se realiza en eventos calendarizados en coordinación con autoridades municipales, con firma de recibo y evidencia fotográfica.

Componente C04

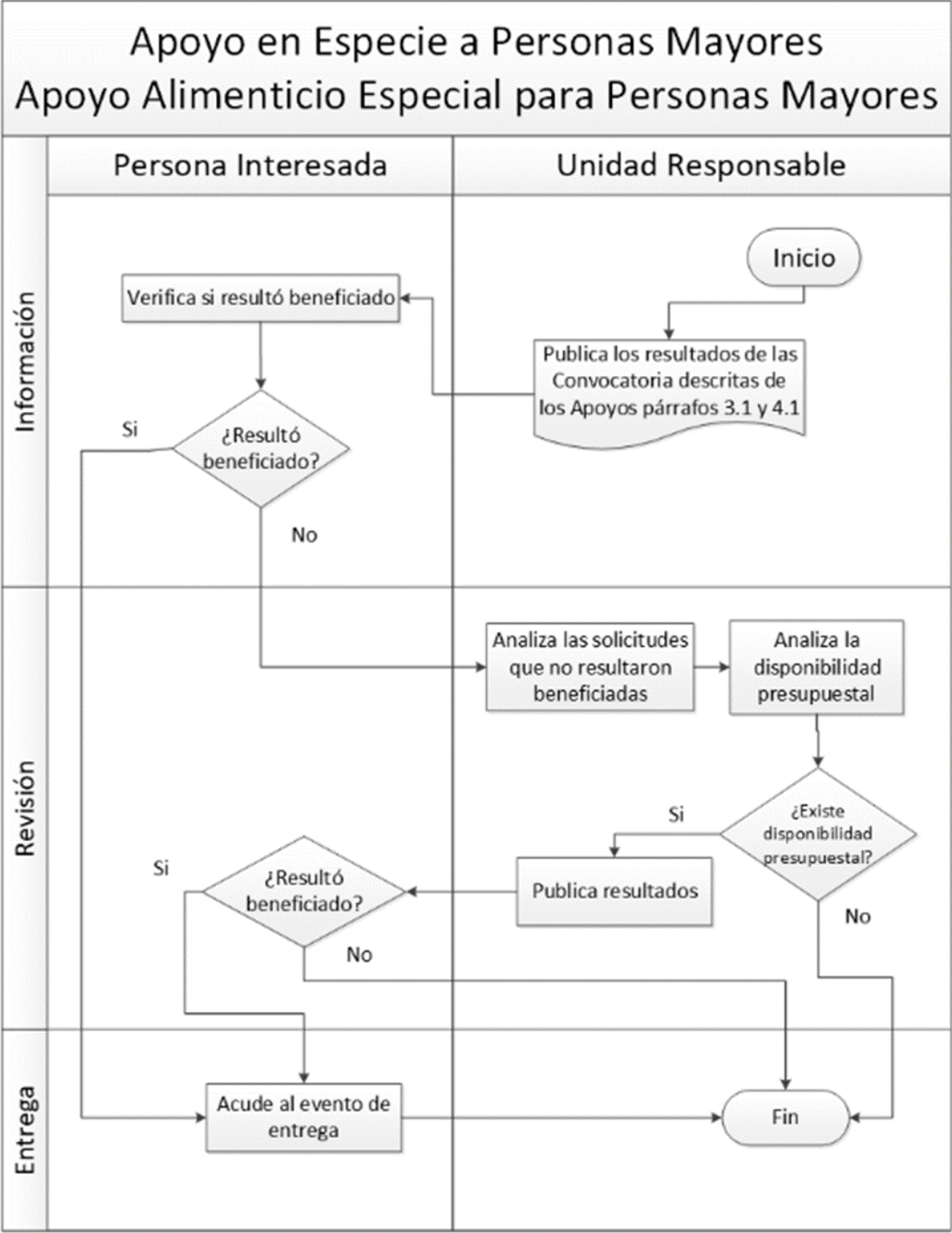
Apoyos en especie a personas mayores otorgados.

El Componente C04 contempla la entrega de apoyos en especie para mejorar la alimentación y la calidad de vida de las personas mayores, en tres modalidades específicas: Apoyo alimenticio para personas mayores, Apoyo alimenticio especial y Apoyo único. En la MIR, este componente se mide a través del porcentaje de apoyos alimenticios entregados respecto a la meta anual programada, utilizando como medio de verificación los padrones y expedientes de beneficiarios, además de los recibos firmados en cada entrega, se desarrolla dentro de la fase presupuestaria de ejercicio y seguimiento, lo que implica la implementación de acciones dirigidas a garantizar la entrega oportuna de insumos alimentarios, así como la supervisión del cumplimiento de los lineamientos establecidos

En el caso del Apoyo alimenticio para personas mayores, se constató que el proceso coincide plenamente con lo establecido en las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos, el cual se describe a continuación.

1. El titular del área jurídica elabora la convocatoria y la publica en los diferentes medios de la comunicación.
2. La persona solicitante acude a cualquiera de los centros, días y horarios de recepción definidos en la convocatoria.
3. Entrega todos los requisitos y/o documentación solicitada en la convocatoria, (tener 60 años cumplidos, copia de la INE o identificación con foto, copia de la CURP si no aparece en la INE, copia del comprobante de domicilio si en la identificación no es el actual.
4. Estudio socioeconómico que será llenado por personal de la dependencia para determinar si se encuentra en situación de pobreza.
5. Carta poder con copia de identificación de la persona designada como tutor, en caso de que el trámite lo realice una persona distinta al beneficiario.

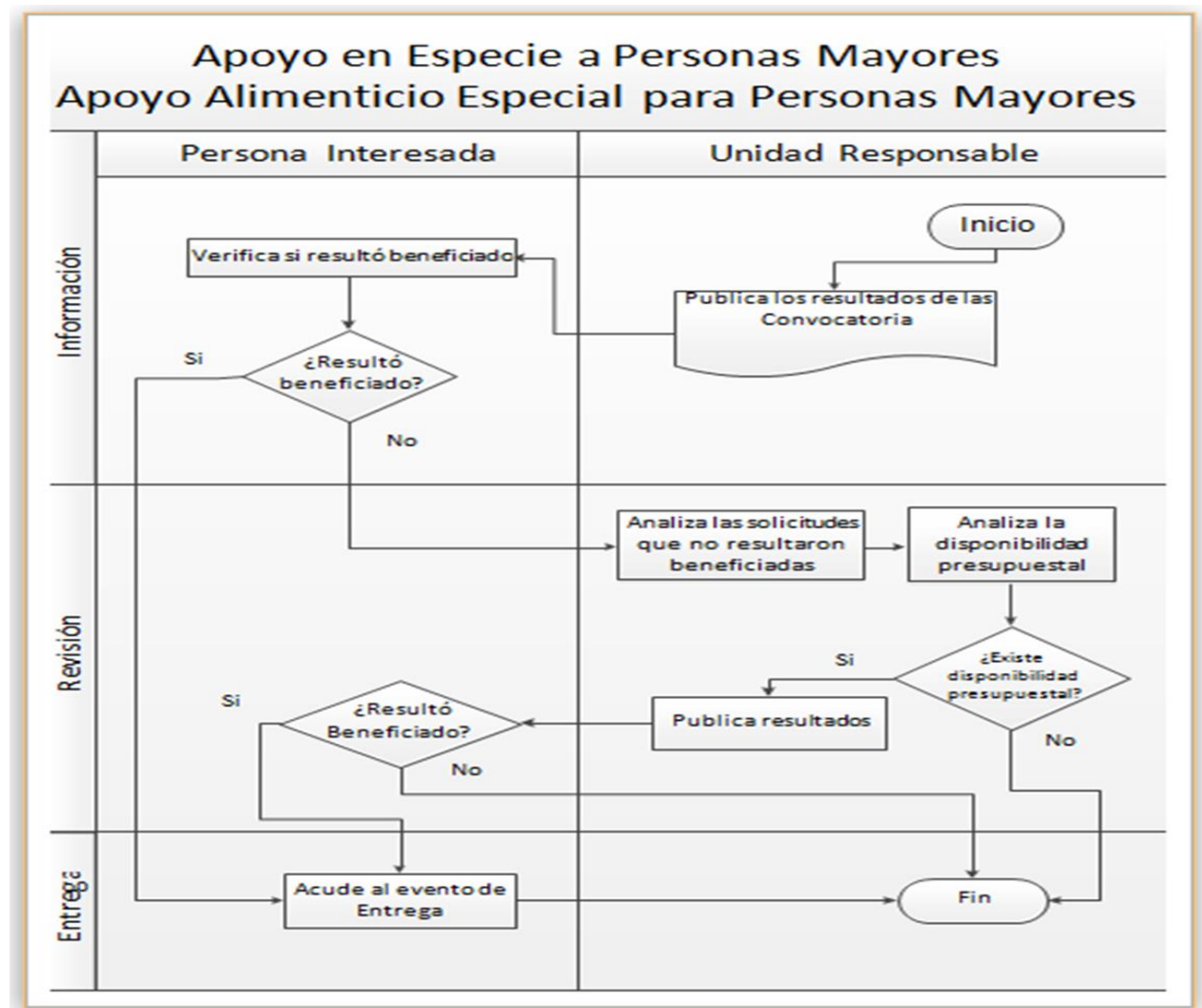
La entrega se realiza de manera calendarizada, con la verificación de identidad de los beneficiarios y la firma del recibo correspondiente. Los expedientes de las personas beneficiarias contienen la documentación necesaria (INE, CURP, comprobante de domicilio), lo que garantiza la trazabilidad del apoyo y la transparencia en su asignación.



Respecto al Apoyo alimenticio especial para personas mayores, se otorga a beneficiarios que presentan condiciones específicas de vulnerabilidad, como problemas de salud o dependencia. Los expedientes revisados cumplen con los requisitos normativos, aunque sería recomendable reforzar los registros con notas médicas o estudios sociales que respalden la condición especial.

El proceso descrito para este, de acuerdo al Manual de procedimientos es el siguiente:

1. La unidad operativa responsable del Departamento de Atención de Personas Mayores analiza las solicitudes que no resultaron beneficiadas así como la disponibilidad presupuestal y ya no se solicitan requisitos.
2. Si hay disponibilidad presupuestal, publica resultados de los beneficiarios nuevos.
3. El solicitante verifica si resultó beneficiario
4. Si resultó beneficiado acude al evento a recibir sus apoyos.
5. La unidad operativa captura el PUB



Finalmente, el Apoyo único para personas mayores se otorga de manera excepcional y está dirigido a situaciones extraordinarias que ponen en riesgo el bienestar de los beneficiarios. Este apoyo se entrega una sola vez y queda debidamente documentado en los expedientes, siguiendo el mismo proceso de firma de recibo y verificación de requisitos. La revisión documental muestra que los apoyos únicos fueron otorgados conforme a la normatividad y con expedientes completos, lo que fortalece la rendición de cuentas del programa.

1. La persona solicitante se presenta en la Dirección de Grupos Vulnerables y Prevención a la Discriminación ubicado en av. Agustín Melgar #3703, Col. Nombre de dios, C.P. 31150 en la ciudad de chihuahua, de lunes a viernes de 8 a 4.

2. La unidad operativa responsable del departamento de Atención a Personas Mayores recibe todos los requisitos y/o documentación solicitada en la convocatoria

Tener 60 años cumplido, Copia de la INE, o identificación con foto,

Copia de CURP si no aparece en la INE,

Copia de comprobante de domicilio si en la identificación no es el actual,

Estudio socioeconómico que será llenado por personal de la dependencia, para determinar si se encuentra en situación de pobreza,

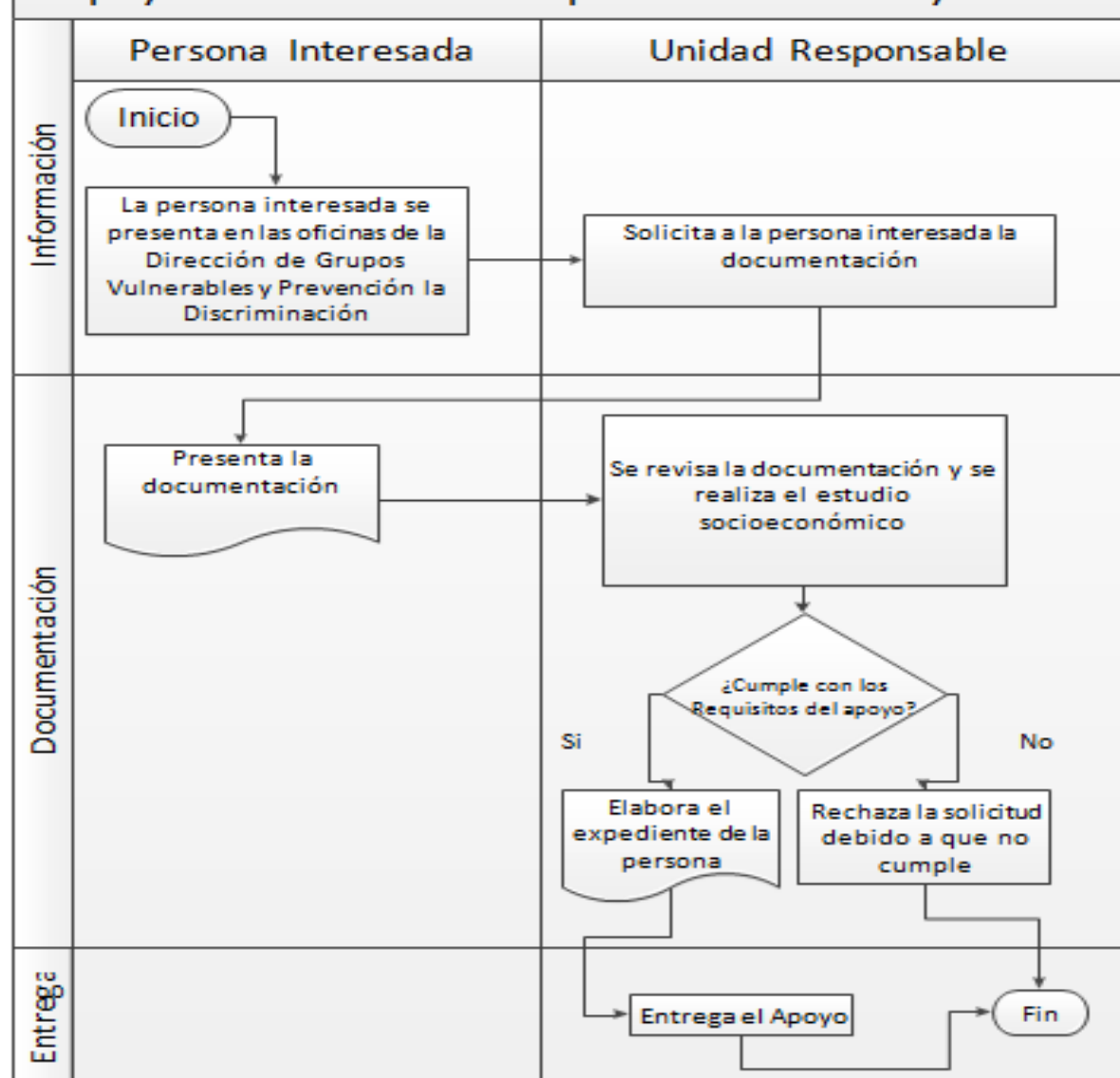
Carta poder con copia de identificación, de la persona designada como tutor, en caso de que el trámite lo realice una persona distinta al beneficiario.

3. **Si cumple** con los requisitos en forma se elabora un expediente para ese beneficiario, se captura y se entrega el apoyo

-no cumple, se rechaza la solicitud

4. Se captura en el PUB.

Apoyo en Especie a Personas Mayores Apoyo Alimenticio Único para Personas Mayores



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.

TABLA GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERTATIVA

Criterios de valoración/ procesos	Existen documentos que normen el proceso	Los procesos son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos están estandarizados, son utilizados por todas las instancias	Se cuenta con mecanismos de implementación sistemática de mejoras	Promedio	Comentarios
Planeación	5	2	5	5	4.25	El proceso dispone de una normativa clara y de mecanismos de mejora que fortalecen su implementación. No obstante, se detecta que su conocimiento no es homogéneo entre todo el personal operativo, situación que limita la plena consolidación del mismo.
Difusión del programa	5	1	5	1	3.00	Existen documentos normativos y lineamientos para la difusión, su aplicación no ha permeado a todos los operadores. La ausencia de esquemas formales de mejora limita la efectividad de este proceso y reduce la uniformidad en su ejecución.
Solicitud de Apoyos	5	5	5	5	5.00	Este proceso presenta un alto grado de madurez operativa. Está normado, es conocido ampliamente y se encuentra estandarizado en todas las instancias. La consolidación es óptima, si bien resulta pertinente mantener acciones de capacitación para asegurar su dominio universal.
Selección de beneficiarios	5	4	5	5	4.75	La operación del proceso es consistente y cuenta con un marco normativo y mecanismos de mejora adecuados. Sin embargo, persisten brechas en la apropiación de los lineamientos por parte de algunos operadores, lo que demanda estrategias de reforzamiento.
Proceso de adquisición de bienes	5	1	5	1	3.00	Existe soporte normativo y estandarización, pero el proceso es poco conocido entre el personal operativo. La carencia de prácticas sistemáticas de mejora resta eficiencia y genera vulnerabilidad en su ejecución.
Distribución de apoyos	5	4	3	1	3.25	Si bien está respaldado normativamente, su nivel de estandarización es limitado y no existen mecanismos formales de mejora. Se requiere fortalecer la comunicación interna y la capacitación del personal para asegurar la correcta aplicación de este proceso.

Entrega de apoyos	5	4	2	1	3.00	El proceso cuenta con un sólido respaldo normativo y es ampliamente conocido por la mayoría de los operadores, la falta de estandarización demandan atención prioritaria.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	5	1	5	1	3.00	La existencia de documentos normativos respalda este proceso, pero su desconocimiento por gran parte del personal operativo limita su aplicación. Además, no se evidencian esquemas formales de retroalimentación ni de mejora continua.
Satisfacción de usuarios	5	1	5	2	3.25	El proceso cuenta con normativa y lineamientos operativos, pero su desconocimiento entre operadores genera confusión con otras prácticas, como las de auditoría. La ausencia de mecanismos de mejora reduce la posibilidad de aprovechar los resultados como insumo para la gestión.
Evaluación y monitoreo	5	1	5	1	3.00	Aunque existe respaldo normativo y estandarización, el proceso es poco conocido y no se identifican mecanismos sistemáticos de mejora. Esto limita su efectividad como herramienta de retroalimentación para la toma de decisiones.
Puntaje total	50	24	45	23	142	de 200 puntos posibles
Promedio por criterio	5	2.4	4.5	2.3	3.55	Estos resultados evidencian que la operación del programa Personas Mayores se sustenta en un marco normativo robusto, pero aún requiere fortalecer las capacidades del personal y consolidar una cultura de mejora continua

El resultado global de la valoración sitúa al programa Personas Mayores en un nivel de consolidación operativa medio-alto, con un puntaje total de 142 de 200 puntos posibles y un promedio global de 3.55. Este resultado refleja la existencia de una base normativa consolidada y de procesos estratégicos que presentan un alto grado de madurez, aunque persisten áreas críticas que requieren atención prioritaria.

Fortalezas

Normatividad plenamente consolidada (5.0 en promedio): todos los procesos cuentan con documentos que los regulan, lo que garantiza certidumbre jurídica y técnica.

Procesos altamente consolidados: destacan la Solicitud de apoyos (5.00) y la Selección de beneficiarios (4.75), ambos con un alto grado de estandarización, conocimiento y mecanismos de mejora aplicados.

Planeación (4.25): se observa un proceso sólido con normatividad clara y mecanismos de mejora, lo que permite orientar adecuadamente las acciones.

Áreas de oportunidad

Conocimiento de los procesos (2.4 en promedio): persiste un rezago en la apropiación de los procedimientos por parte de todo el personal operativo. Esto es especialmente notorio en procesos como Difusión del programa, Seguimiento a beneficiarios y Evaluación y monitoreo, donde los operadores muestran un conocimiento limitado.

Implementación de mejoras sistemáticas (2.3 en promedio): salvo en algunos procesos específicos, no existen mecanismos institucionalizados de retroalimentación y mejora continua, lo que limita la posibilidad de optimizar la operación.

Procesos críticos con baja consolidación: destacan Entrega de apoyos (3.00), que si bien ha mejorado en conocimiento por parte de los operadores, mantiene debilidades en la estandarización y carece de mecanismos de mejora; y Distribución de apoyos (3.25), donde la estandarización parcial y la falta de retroalimentación dificultan su eficacia.

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

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.

Atributo	Proceso de Planeación	Comentarios
----------	-----------------------	-------------

Eficacia	Si	El proceso de planeación resulta eficaz al estructurarse con base en diagnósticos, MIR y POA, lo que asegura el cumplimiento de metas. Es oportuno porque se realiza con una calendarización definida y da seguimiento mensual. Su suficiencia está garantizada al contar con todos los elementos técnicos necesarios, y su pertinencia radica en que orienta adecuadamente la operación del programa. No obstante, se identificó que no todo el personal operativo domina los instrumentos, lo que limita su consolidación integral.
Oportunidad	Si	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Difusión del programa	Comentarios
Eficacia	Si	Se publican convocatorias y existe soporte normativo, pero no todos los operadores aplican lineamientos. Falta de mecanismos de mejora limita la oportunidad.
Oportunidad	No	
Suficiencia	No	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Solicitud de apoyos	Comentarios
Eficacia	Si	Proceso altamente eficaz y consolidado: normado, ampliamente conocido y estandarizado. Produce resultados completos y adecuados.
Oportunidad	Si	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Selección de beneficiarios	Comentarios
----------	---------------------------------------	-------------

Eficacia	Si	Este proceso es eficaz porque aplica criterios claros de elegibilidad que aseguran que los apoyos lleguen a la población objetivo. Es oportuno en tanto respeta los tiempos y lineamientos normativos para validar la integración del padrón. Su suficiencia se manifiesta en la consistencia de la documentación y mecanismos de supervisión. La pertinencia está plenamente justificada, ya que permite focalizar los recursos en las personas mayores en condición de vulnerabilidad.
Oportunidad	Si	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de adquisición de bienes	Comentarios
Eficacia	Si	El proceso de adquisición cumple con sus metas, lo que lo hace eficaz, y es suficiente porque asegura los insumos necesarios para la operación del programa. Su pertinencia se justifica al ser un eslabón fundamental que garantiza la disponibilidad de apoyos. Sin embargo, la oportunidad es limitada debido a la duración prolongada de los procedimientos de licitación pública, lo cual ocasiona retrasos en la calendarización de entregas y afecta la ejecución oportuna de los apoyos.
Oportunidad	No	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Distribución de apoyos	Comentarios
Eficacia	Si	La distribución de apoyos es eficaz porque logra que los insumos lleguen a la población beneficiaria. Es suficiente, pues se documenta con listados, firmas y evidencias fotográficas. También es pertinente ya que contribuye al objetivo del programa mediante la entrega física de apoyos. Sin embargo, la oportunidad es baja, ya que no siempre se realiza en los plazos previstos por falta de coordinación interinstitucional y mecanismos de mejora sistemática.
Oportunidad	No	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Entrega de apoyos	Comentarios
Eficacia	Si	El proceso de entrega es eficaz al cumplir con las metas programadas y llegar a los beneficiarios. Es suficiente al contar con mecanismos de verificación como padrones, firmas de recibo y evidencias. Su pertinencia es clara, ya que asegura que los apoyos se materialicen en la población objetivo. No obstante, presenta debilidad en la oportunidad, dado que existen retrasos y falta de estandarización que afectan la calendarización prevista.
Oportunidad	No	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos	Comentarios
Eficacia	Si	El seguimiento y monitoreo es eficaz porque permite constatar la entrega y el uso adecuado de apoyos, y es suficiente en tanto genera reportes y supervisiones documentadas. Su pertinencia está asegurada al proveer insumos para la mejora del programa. Sin embargo, no es oportuno porque es poco conocido por los operadores y carece de mecanismos de retroalimentación que permitan mejorar la gestión en tiempo real.
Oportunidad	No	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Satisfacción de usuarios	Comentarios
Eficacia	Si	El proceso de satisfacción de usuarios es eficaz porque logra levantar encuestas que capturan percepciones de beneficiarios. Es pertinente al proveer información sobre la calidad de los apoyos. Sin embargo, no es suficiente, ya que las encuestas no se aplican de manera sistemática ni se vinculan a la toma de decisiones. Tampoco es oportuno, pues la información generada no siempre se procesa y retroalimenta en los tiempos requeridos para mejorar la gestión.
Oportunidad	No	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

Atributo	Proceso de Evaluación y monitoreo	Comentarios
Eficacia	Si	Este proceso es eficaz porque genera fichas de monitoreo y reportes que permiten dar seguimiento a los indicadores del programa. Es suficiente en tanto se basa en instrumentos normativos y fuentes de información confiables. También es pertinente porque contribuye al análisis de resultados y la toma de decisiones estratégicas. No obstante, su oportunidad es limitada: el proceso es poco conocido entre operadores y no cuenta con mecanismos sistemáticos de mejora continua, lo que restringe su impacto oportuno en la gestión.
Oportunidad	No	
Suficiencia	Si	
Pertinencia	Si	

9. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUCEPTIBLES DE MEJORA

Durante el ejercicio 2023 se dio seguimiento puntual a las recomendaciones emitidas en la evaluación de Consistencia y Resultados correspondiente al ejercicio 2022, con el propósito de fortalecer el diseño y operación del programa Atención a Personas Mayores.

Reformulación del diagnóstico del programa.

Se elaboró nuevamente el diagnóstico, orientándolo a las necesidades reales de la población beneficiaria, incorporando evidencia empírica y análisis contextual que justifica la intervención gubernamental. Este documento permitió identificar con mayor claridad los problemas que enfrentan el grupo objetivo y sus causas estructurales.

Alineación programática con instrumentos de planeación.

Se corrigió la alineación del programa con los objetivos y ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y los Objetivos

de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta acción garantizó coherencia entre los propósitos del programa y las metas de política pública de nivel superior.

Revisión del Marco Lógico.

Se aplicó una reestructuración del Marco Lógico del Programa, reforzando la coherencia vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con una definición más clara de los componentes, propósitos y actividades, lo que contribuyó a una mejor medición del desempeño.

Fortalecimiento de metas e indicadores.

Se implementaron herramientas metodológicas para establecer metas e indicadores más precisos, con énfasis en la pertinencia y alcance de los resultados esperados. Esto permitió incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión del programa.

Definición y focalización de la población objetivo.

Se revisó el Formato de Focalización de la Población Objetivo, asegurando que la cobertura y características de los beneficiarios correspondan a los criterios de elegibilidad establecidos. Con ello se garantizó una atención más equitativa y focalizada.

Identificación territorial de la población atendida.

Se integró información que permite ubicar geográficamente las áreas de intervención, incorporando variables sociodemográficas por municipio para mejorar la planeación y distribución de los apoyos.

Medición de la satisfacción de la población atendida.

Se diseñó e implementó un formato de evaluación de satisfacción, con el fin de conocer la percepción de las personas mayores beneficiadas respecto a la calidad y pertinencia de los servicios y apoyos recibidos, promoviendo así una mejora continua en la atención.

10. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

A partir del análisis efectuado en la Evaluación de Procesos del Programa 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores, no se identificaron deficiencias de origen normativo que obstaculicen su operación. La estructura jurídica vigente —integrada por las

Reglas de Operación, la normatividad orgánica de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, y el Manual de Procedimientos— se considera técnicamente adecuada, coherente con los objetivos del programa y suficiente para regular sus procesos.

Desde la perspectiva técnica de esta evaluación, la normatividad del Programa Personas Mayores es pertinente, vigente y suficiente, por lo que no se proponen modificaciones a la normatividad estatal. Las áreas de mejora identificadas se ubican en el plano operativo y de gestión, particularmente en la difusión interna de los lineamientos, capacitación al personal y fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y control, en concordancia con lo establecido en el Anexo XI: Propuesta de modificación a la normatividad estatal de este informe.

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

El análisis de los procesos operativos del Programa 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores 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.

Nombre del proceso	Cuello de botella	Causa (externa/interna)	Consecuencias	Características y/o naturaleza	Justificación
--------------------	-------------------	-------------------------	---------------	--------------------------------	---------------

Adquisición de bienes	Prolongación de los tiempos administrativos de licitación y validación presupuestaria.	Externa – Deriva de los procedimientos establecidos por la Secretaría de Hacienda.	Retraso en la calendarización de entregas; rezago en la ejecución de componentes.	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	Falta de estandarización en la coordinación interinstitucional para definir sedes y logística de entrega.	Interna – Deficiencias de planeación conjunta y comunicación entre niveles.	Afecta la oportunidad en las entregas y genera percepciones de desorganización.	Operativo y logístico, relacionado con la gestión de recursos humanos y materiales.	Se justifica la necesidad de manuales operativos de campo con criterios unificados y cronogramas de distribución validados.
Entrega de apoyos	Retrasos y falta de homogeneidad en la calendarización de los eventos de entrega.	Mixta: Interna (planeación) y Externa (coordinación con municipios).	Impacta en la satisfacción de beneficiarios y en la eficiencia del gasto.	Temporal y organizativo, vinculado al flujo de información y tiempos de coordinación.	A pesar de la normatividad sólida, la falta de sincronización entre niveles administrativos y municipios retrasa la ejecución. Se justifica fortalecer los canales de comunicación y supervisión logística.

12. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA 1S047A1 “APOYO A PERSONAS MAYORES”

Durante la evaluación de procesos del Programa 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores también se identificaron buenas prácticas institucionales y operativas que fortalecen la gestión pública, promueven la eficiencia administrativa y aseguran la calidad en la atención a la población beneficiaria. Estas prácticas reflejan la madurez técnica alcanzada por el programa, derivada de la correcta aplicación de su marco normativo, la planeación basada en evidencia y la consolidación de mecanismos de control y seguimiento. El propósito de este apartado es documentar y describir dichas prácticas, destacando su contribución al cumplimiento de los objetivos del programa, su alineación con los principios de gestión para resultados y su potencial de replicabilidad en otros programas sociales de la Secretaría.

1. Marco normativo robusto y actualizado

El programa cuenta con un andamiaje jurídico sólido, integrado por las Reglas de Operación, el Manual de Procedimientos, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y Programa Operativo Anual (POA), que proporcionan claridad en los procesos, responsabilidades y criterios de elegibilidad, así como en el seguimiento de avances del Programa.

Esta práctica garantiza certidumbre técnica y transparencia en la operación, al establecer de forma precisa los pasos, responsables y medios de verificación de cada componente.

El marco normativo además se mantiene alineado con los instrumentos superiores de planeación, como el Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027, el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que asegura la coherencia vertical de la intervención pública y su pertinencia en materia de inclusión social.

2. Planeación estratégica sustentada en evidencia

La formulación del diagnóstico del programa constituye una buena práctica destacada. Este se elaboró con base en fuentes estadísticas oficiales (CONEVAL, INEGI) y microdiagnósticos propios aplicados a la población beneficiaria, permitiendo identificar con precisión el problema público, sus causas estructurales y efectos.

Esta práctica fortalece la racionalidad técnica de la intervención, al vincular directamente el árbol de problemas con el árbol de objetivos, lo que favorece la toma de decisiones informadas y la priorización de recursos.

Asimismo, el seguimiento sistemático de la MIR y del POA permite realizar ajustes oportunos en la ejecución, consolidando una cultura de planeación continua y de evaluación orientada a resultados.

3. Procesos operativos estandarizados y trazables

Los procesos de Solicitud y Selección de Apoyos destacan por su alto grado de consolidación (5.00 y 4.75, respectivamente).

Ambos se desarrollan bajo procedimientos claros, uniformes y documentados, lo que asegura equidad y transparencia en la selección de beneficiarios.

El uso del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) constituye una herramienta eficaz de trazabilidad, permitiendo verificar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad, evitar duplicidades y garantizar el uso correcto de los recursos.

Estas prácticas reflejan una madurez operativa avanzada y representan un modelo replicable para otros programas sociales de la Secretaría.

4. Mecanismos de supervisión y control en campo

La aplicación de visitas de supervisión, inspecciones y reportes fotográficos en Casas de Cuidado y Casas de los Abuelos es una práctica que fortalece la rendición de cuentas y la transparencia.

Estas acciones permiten verificar la entrega efectiva de apoyos, el uso adecuado de recursos y la calidad de los servicios, generando evidencia verificable para los procesos de evaluación y auditoría.

La integración de estos resultados en las fichas de monitoreo trimestrales también contribuye a un proceso sistemático de retroalimentación y mejora operativa.

5. Alineación interinstitucional y coordinación territorial

El programa evidencia una coordinación efectiva entre niveles de gobierno y dependencias, especialmente en las etapas de distribución y entrega de apoyos.

La colaboración con las presidencias municipales, Casas de Cuidado y espacios comunitarios ha permitido ampliar la cobertura geográfica y mejorar la logística de atención a la población mayor.

Esta práctica representa una fortaleza institucional significativa, ya que optimiza el uso de recursos, reduce tiempos de atención y fortalece la presencia del programa en zonas rurales y urbanas prioritarias.

6. Enfoque integral de atención a la persona mayor

Una buena práctica relevante es la diversificación de los servicios otorgados, que trasciende la asistencia económica y se orienta hacia el desarrollo integral de las personas mayores.

El componente C02 —Servicios para el desarrollo integral— incluye atención psicológica, vinculación laboral, actividades culturales y talleres, lo que impulsa el envejecimiento activo, la inclusión social y el bienestar emocional.

Esta práctica alinea la operación del programa con enfoques de derechos humanos y participación comunitaria, promoviendo una atención integral más allá del apoyo material.

7. Medición de resultados y monitoreo continuo

La práctica de elaborar fichas trimestrales de monitoreo con base en la MIR, el POA y el padrón general constituye una herramienta efectiva para evaluar el avance operativo y financiero del programa.

Estos instrumentos permiten identificar avances, brechas y áreas de oportunidad, contribuyendo a la toma de decisiones basada en evidencia y al cumplimiento de los criterios de eficiencia y eficacia establecidos en el Artículo 67 de la Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua.

Aunque se identifican áreas de mejora en la retroalimentación, la existencia de este sistema de seguimiento representa un pilar de la gestión orientada a resultados.

8. Actualización y mejora de instrumentos técnicos

El seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora del ejercicio 2023 demuestra un compromiso institucional con la mejora continua.

Entre las acciones implementadas destacan:

- Reformulación del diagnóstico del programa con base en evidencia empírica.
- Revisión y fortalecimiento del Marco Lógico y la MIR.
- Focalización territorial de la población atendida.
- Implementación de formatos de evaluación de satisfacción de beneficiarios.

Estas medidas reflejan una gestión proactiva y adaptativa, que incorpora los resultados de evaluaciones previas como insumo directo para la optimización de procesos.

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

Con el propósito de dar continuidad al proceso de mejora institucional del Programa Presupuestario 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores, se presenta un análisis comparativo entre los resultados observados durante el ejercicio fiscal 2025 y las metas programadas para el ejercicio 2026. Este análisis tiene como objetivo identificar los avances logrados en la consolidación operativa, la focalización de la población beneficiaria, la estandarización de procesos y la eficiencia en la ejecución de apoyos y servicios.

El ejercicio 2026 mantiene la definición general del programa, orientada a contribuir al desarrollo integral de las personas mayores en condiciones de pobreza y exclusión social, mediante apoyos económicos, en especie y servicios para su integración social, cultural y productiva. Sin embargo, se observa una actualización en el problema que atiende —que pasa de 112181 a 113348—, conservando la descripción del fenómeno de exclusión social, lo cual refleja la continuidad del enfoque, pero bajo la homologación con los nuevos catálogos de planeación.

En materia de población, se mantiene el universo de referencia de 419,821 personas mayores de 60 años que habitan en el estado de Chihuahua, pero se registran cambios sustantivos en la estimación de la población afectada y objetivo. Para el ejercicio 2025, la población potencial ascendía a 89,300 personas, mientras que en 2026 se proyectan 54,996 personas mayores en situación de pobreza y exclusión social. Esta disminución de 34,304 personas obedece a la reducción del porcentaje de pobreza multidimensional entre las personas mayores, que pasó de 21.3 % a 13.1 % según la medición de 2024.

En consecuencia, la población objetivo se ajusta de 12,499 personas atendibles en 2025 a 11,021 en 2026, lo que representa una reducción del 11.8 %. Este ajuste no implica un retroceso en la cobertura, sino una focalización más precisa, coherente

con la actualización del diagnóstico y los recursos presupuestales disponibles, priorizando la atención integral sobre la ampliación cuantitativa.

A nivel operativo, se identifican mejoras en la estructura programática. Mientras que el ejercicio 2025 operó con cuatro componentes (C01 Apoyos económicos a Casas de Cuidado, C02 Servicios para el desarrollo integral, C03 Apoyos económicos directos y C04 Apoyo alimenticio), en 2026 se consolida una estructura más simplificada, integrando tres componentes principales: C01 Apoyos económicos a Casas de Cuidado, C02 Servicios para el desarrollo integral de las personas mayores y C03 Apoyos en especie a personas mayores otorgados. Esta reconfiguración favorece la eficiencia administrativa y evita duplicidades, garantizando una operación más coherente con los objetivos estratégicos.

En términos de resultados, se mantiene un desempeño estable en los componentes clave. Los apoyos económicos a Casas de Cuidado conservan una meta de 36 supervisiones y 36 convenios firmados, lo que confirma la madurez operativa del proceso. El componente de servicios para el desarrollo integral refleja un incremento marginal, al pasar de 31,165 servicios en 2025 a 31,223 para 2026, lo que evidencia la continuidad de las acciones de capacitación, atención psicológica y vinculación laboral. Asimismo, las solicitudes de atención psicológica aumentan ligeramente de 201 a 202, consolidando la oferta de servicios de salud mental y acompañamiento.

Las metas específicas relacionadas con los contenidos impartidos en las Casas de los Abuelos se mantienen en 115, garantizando la estabilidad en la oferta de talleres formativos y recreativos. Por su parte, las metas vinculadas con la atención en especie prevén un total de 66,888 apoyos para 2026, fortaleciendo el alcance de las acciones alimentarias y de bienestar básico.

El promedio de cobertura mantiene una distribución paritaria entre mujeres y hombres, con 5,511 y 5,510 beneficiarios respectivamente, lo que refleja la aplicación del principio de equidad de género en el diseño y la operación del programa.

Finalmente, la comparación entre ambos ejercicios permite observar un avance cualitativo hacia la eficiencia y la consolidación institucional del programa. Aunque la población objetivo se reduce, el enfoque de atención se vuelve más preciso y sostenible, orientado a garantizar que los apoyos lleguen a quienes enfrentan mayores condiciones de vulnerabilidad. La alineación del programa con el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible refuerza su pertinencia estratégica, mientras que la consistencia de los indicadores y la simplificación de los componentes evidencian una mejora en la gestión orientada a resultados.

En conclusión, el Programa Apoyo a Personas Mayores avanza hacia un modelo de operación más focalizado, normativamente sólido y técnicamente sustentable, capaz de mantener su cobertura y calidad de atención con mayor eficiencia, reforzando el compromiso institucional con la inclusión y el bienestar de las personas mayores en el estado de Chihuahua.

Planeación

Se identificó que el programa cuenta con un marco normativo claramente definido y con instrumentos de planeación actualizados, alineados al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta correspondencia facilita la vinculación estratégica y la coherencia entre los objetivos, componentes y actividades.

Sin embargo, se observan diferencias en el grado de conocimiento y aplicación de los instrumentos de planeación entre las áreas operativas, lo que genera una interpretación heterogénea de los procesos y limita la homogeneidad en la ejecución.

Diseño del programa

El diseño mantiene congruencia entre el problema identificado y los objetivos planteados, con una lógica vertical clara que articula propósitos, componentes y actividades. Asimismo, la simplificación programática prevista para 2026 — mediante la integración de componentes y la reducción de duplicidades— fortalece la estructura operativa.

Por otra parte, se advierte que algunos indicadores del nivel componente aún dependen de insumos de registro manual, lo cual puede afectar la oportunidad y consistencia de la información reportada. También se identifican diferencias en la precisión de las metas proyectadas frente a las capacidades reales de ejecución.

Cobertura y focalización

La delimitación de la población potencial y objetivo presenta una mejora técnica derivada del diagnóstico 2025, que actualiza los datos demográficos y de pobreza. La reducción de la población objetivo refleja una focalización más precisa y coherente con la disponibilidad presupuestal.

No obstante, la cobertura efectiva continúa determinada por la capacidad operativa del programa, observándose diferencias territoriales en la distribución de servicios y apoyos entre zonas urbanas y rurales.

Normatividad

El programa opera conforme a Reglas de Operación y Manuales actualizados, los cuales se encuentran en concordancia con la legislación vigente y los lineamientos estatales. Estos documentos constituyen una base jurídica sólida que respalda los procesos y otorga certidumbre administrativa.

Aun así, se identifican discrepancias menores entre la práctica operativa y lo establecido normativamente, principalmente en la documentación y archivo de expedientes, así como en la aplicación uniforme de los procedimientos administrativos.

Procesos operativos

Los procesos que integran el programa se encuentran descritos y documentados, permitiendo identificar con claridad las etapas de ejecución y las instancias responsables. El componente de Apoyos económicos a Casas de Cuidado y el de Servicios para el desarrollo integral muestran un grado avanzado de estandarización.

Sin embargo, se observa que en algunos procesos persiste una dependencia de validaciones manuales y comunicación informal entre áreas, lo que puede ocasionar rezagos en la calendarización de entregas o en el seguimiento de servicios. La heterogeneidad en la comprensión de los procedimientos por parte del personal operativo también constituye un factor que limita la uniformidad de la ejecución.

Coordinación interinstitucional

Se dispone de mecanismos formales de vinculación con otras instancias del sector social y con los municipios, lo que favorece la articulación territorial de las acciones. En particular, la coordinación con Tesorería y Comunicación Social contribuye a la difusión y dispersión de los apoyos.

Por otro lado, se identifican márgenes de dispersión en la comunicación entre las áreas técnicas y administrativas, lo que repercute en la consistencia temporal de los procesos de validación, supervisión y entrega de apoyos.

Seguimiento y monitoreo

El programa cuenta con indicadores de gestión y de resultados que permiten monitorear su avance de manera periódica, tanto en la MIR como en el POA. La existencia de informes trimestrales y registros operativos permite dar seguimiento a la ejecución presupuestal y a la cobertura alcanzada.

No obstante, la información de seguimiento se concentra principalmente en indicadores cuantitativos, sin incorporar de manera sistemática variables cualitativas que den cuenta de la percepción o el impacto en los beneficiarios. La

retroalimentación derivada de supervisiones y reportes aún no se integra de forma estructurada a los procesos de planeación interna.

El personal operativo demuestra experiencia en la ejecución de los procesos del programa y mantiene un compromiso constante en la atención a la población beneficiaria. La estructura organizacional definida en el Manual de Procedimientos establece roles y responsabilidades específicas.

Pese a ello, se identifican diferencias en el grado de conocimiento técnico sobre los lineamientos y procedimientos, así como limitaciones en la disponibilidad de personal para atender simultáneamente los distintos componentes, lo que influye en la capacidad de respuesta ante incrementos de demanda.

Información y registro

El programa dispone de un padrón de beneficiarios y sistemas de registro que permiten el control y la trazabilidad de los apoyos otorgados. Los mecanismos de verificación y validación documental se encuentran claramente establecidos.

Sin embargo, la actualización y digitalización de los registros no es homogénea en todos los componentes, por lo que aún existen expedientes físicos con formatos diversos. Esto dificulta la consolidación inmediata de información y puede afectar la consistencia entre bases de datos.

Resultados operativos y desempeño

Durante el ejercicio 2025, el programa mantuvo una ejecución estable en términos de cumplimiento de metas, especialmente en los componentes C01 y C02. Los indicadores de eficacia muestran una correspondencia positiva con las metas programadas, y se observa una continuidad de acciones en el diseño 2026.

Aun así, el desempeño operativo se ve condicionado por factores externos como la calendarización presupuestal, la disponibilidad de recursos y las condiciones climáticas que afectan la realización de actividades comunitarias. La evaluación de resultados cualitativos aún se encuentra en desarrollo.

15. ANÁLISIS FODA POR PROCESO.

Planeación

Fortalezas

Existencia de documentos normativos actualizados que definen con precisión los objetivos, componentes y actividades del programa.

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 y la Agenda 2030.

Inclusión de mecanismos de programación y seguimiento trimestral en el POA y MIR.

Oportunidades

No se encontraron

Debilidades

No se encontraron

Amenazas

Cambios presupuestales que podrían afectar la continuidad de las líneas de acción.
Factores externos (económicos o demográficos) que modifiquen la demanda de atención y obliguen a ajustes no previstos en la planeación.

Difusión del programa

Fortalezas

Disposición de lineamientos normativos para la difusión institucional y el uso de medios oficiales.

Participación de la Coordinación de Comunicación Social en la publicación de convocatorias y resultados.

Oportunidades

Expansión de estrategias de comunicación digital para llegar a zonas rurales y población no conectada con medios tradicionales.

Coordinación con municipios para fortalecer la difusión territorial.

Debilidades

Difusión irregular en algunos municipios y zonas rurales.

Amenazas

Dependencia de tiempos institucionales para la aprobación y publicación de materiales.

Solicitud de apoyos

Fortalezas

Proceso estandarizado, documentado y ampliamente conocido por el personal operativo.

Uso de formatos oficiales y criterios claros de elegibilidad.

Integración sistemática de expedientes y validaciones.

Oportunidades

Aplicación de herramientas digitales para el registro y validación de solicitudes.

Debilidades

Alta carga administrativa derivada del manejo de expedientes físicos.

Amenazas

Rezagos en la atención de solicitudes durante picos de demanda o limitaciones presupuestales.

Dependencia de documentación física susceptible a pérdida o deterioro.

Selección de beneficiarios

Fortalezas

Aplicación de criterios socioeconómicos definidos en las Reglas de Operación.

Transparencia en la publicación de resultados y procesos de validación.

Supervisión técnica por parte de la Dirección de Grupos Vulnerables.

Oportunidades

Uso de indicadores de vulnerabilidad complementarios (género, discapacidad, entorno rural).

Coordinación con municipios para verificar condiciones sociales y priorizar atención.

Debilidades

Persisten diferencias en la aplicación uniforme de los criterios de priorización.

Falta de sistematización del seguimiento posterior a la selección.

Amenazas

Cambios en criterios normativos o presupuestales que modifiquen la cobertura.

Proceso de adquisición de bienes

Fortalezas

Existencia de normativa estatal y manuales de adquisiciones que regulan las compras.

Procedimientos supervisados por la Coordinación Administrativa.

Oportunidades

Posibilidad de optimizar tiempos mediante compras consolidadas o planeación anticipada.

Implementación de controles digitales para seguimiento logístico.

Debilidades

Conocimiento limitado del proceso por parte del personal operativo no administrativo.

Falta de prácticas sistemáticas de retroalimentación sobre proveedores y tiempos de entrega.

Amenazas

Retrasos logísticos o administrativos que inciden en la calendarización de apoyos.

Variaciones de precios o desabasto de insumos que afectan los costos programados.

Distribución de apoyos

Fortalezas

Normativa clara respecto a la calendarización y registro de entregas.

Coordinación con autoridades municipales para la logística de distribución.

Oportunidades

Digitalización de los registros de entrega y validación con firmas electrónicas o QR.

Fortalecimiento de la trazabilidad mediante reportes automatizados.

Debilidades

Desigualdad en la implementación de controles de entrega entre regiones.

Escasa retroalimentación inmediata sobre incidencias logísticas.

Amenazas

Condiciones climatológicas o de transporte que dificultan las entregas.

Riesgos operativos por dispersión geográfica de los beneficiarios.

Entrega de apoyos

Fortalezas

Procedimientos formalizados y respaldados por documentación comprobatoria.
Participación de personal operativo y municipal en eventos de entrega.

Oportunidades

Uso de mecanismos digitales de verificación para reducir el tiempo de validación.
Incorporación de herramientas de control fotográfico y georreferenciado.

Debilidades

Dependencia de eventos presenciales y logística centralizada.

Amenazas

Posibles retrasos por reasignación presupuestal o ajustes en los calendarios de dispersión.
Factores externos que limiten la presencia territorial del personal.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Fortalezas

Existencia de formatos de supervisión y visitas de campo, elaborados por parte del personal técnico.
Consolidación de reportes trimestrales para la Dirección de Planeación.

Oportunidades

Creación de sistemas integrales de monitoreo con indicadores cualitativos.

Debilidades

Ausencia de formatos estandarizados para el seguimiento post-entrega.

Amenazas

Restricciones presupuestales que limitan el número de supervisiones.
Dificultades logísticas en zonas de difícil acceso.

Satisfacción de usuarios

Fortalezas

Aplicación periódica de encuestas y mecanismos de retroalimentación.
Alta valoración de los servicios otorgados según los registros de evaluación 2024–2025.

Oportunidades

Incorporación de instrumentos digitales para capturar percepciones de forma continua.

Vinculación con las áreas de mejora institucional para retroalimentar procesos.

Debilidades

Limitada sistematización de los resultados de satisfacción en la planeación anual.

Amenazas

Posible sesgo de respuesta o baja participación de beneficiarios en encuestas.

Cambios en el perfil de beneficiarios que modifiquen las expectativas del servicio.

Evaluación y monitoreo

Fortalezas

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.

Oportunidades

Fortalecimiento del uso de indicadores de resultado y de impacto social.

Debilidades

Limitado uso de indicadores cualitativos en la valoración del desempeño.

Falta de integración entre los datos de supervisión y los indicadores de gestión.

Amenazas

Variaciones presupuestales o administrativas que afecten la continuidad de la evaluación.

Dependencia de información generada, con posibilidad de retrasos en el reporte.

16. HALLAZGOS

El programa Apoyo a Personas Mayores muestra un avance sostenido en la consolidación de sus procesos operativos, destacando la existencia de una normatividad robusta, la claridad de sus objetivos y la eficiencia en la entrega de apoyos. No obstante, persisten áreas críticas en la difusión, la documentación digital, la retroalimentación entre planeación y operación, y la institucionalización de la mejora continua. El fortalecimiento de estos elementos permitirá avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente y centrada en resultados.

I. Planeación

Se cuenta con un marco normativo sólido y mecanismos de planeación definidos en la MIR y el POA, alineados al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027.

La planeación se realiza de forma sistemática, sin embargo, el conocimiento del personal operativo sobre los instrumentos de planeación y su aplicación práctica es heterogéneo.

II. Difusión del Programa

Existen lineamientos y materiales para la difusión del programa, sin embargo su aplicación no es uniforme entre los operadores ni en todos los municipios.

La información sobre apoyos y requisitos no llega de forma homogénea a la población potencial, lo que limita el acceso equitativo al programa.

No se cuenta con un esquema formal de mejora continua

III. Solicitud y Selección de Beneficiarios

Los procesos de solicitud y selección se encuentran normados, estandarizados y consolidados, con criterios de validación claros.

Se observó eficiencia en la recepción, revisión y dictaminación de solicitudes; sin embargo, el registro y seguimiento de expedientes continúa siendo manual.

Persiste la necesidad de fortalecer la trazabilidad digital y la actualización periódica de los criterios de priorización conforme a indicadores de vulnerabilidad.

IV. Adquisición, Distribución y Entrega de Apoyos

Los procesos cuentan con soporte normativo, pero presentan rezagos en la calendarización y dispersión de recursos, lo que retrasa la entrega oportuna de apoyos.

Se detectó falta de estandarización en los procedimientos logísticos y en los mecanismos de supervisión de la entrega.

En algunos casos, la documentación comprobatoria y la evidencia fotográfica se concentran de forma física, sin un sistema digital unificado.

V. Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo

El programa genera informes de seguimiento e integración de padrones.

No se dispone de indicadores cualitativos que evalúen la continuidad de la atención o el impacto en la calidad de vida de las personas mayores.

La información derivada del monitoreo no se vincula directamente con la planeación para ajustar estrategias operativas.

VI. Satisfacción de Usuarios

Se identificó la ausencia de un instrumento formal para medir la percepción y satisfacción de los beneficiarios.

No existen registros que sistematicen la opinión de los usuarios como insumo para la mejora del programa.

VII. Evaluación y Mejora Continua

Aunque el programa dispone de lineamientos y genera reportes periódicos, no se cuenta con un mecanismo institucionalizado de mejora continua.

La gestión del conocimiento entre ejercicios fiscales aún es limitada, lo que impide capitalizar las buenas prácticas operativas.

VIII. Capacitación y Gestión del Conocimiento

Se detectó que el nivel de conocimiento sobre los procesos varía entre los distintos operadores, especialmente en el personal de nuevo ingreso.

No existe un programa anual de capacitación continua que asegure la actualización y homogeneidad en la ejecución de los procesos.

17. CONCLUSIONES.

El Programa Personas Mayores (PPM) tiene como propósito contribuir al bienestar y la autonomía de las personas de 60 años y más mediante apoyos y servicios que inciden en su ingreso disponible, su acceso a servicios integrales y la seguridad alimentaria. Opera bajo el enfoque de Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con cobertura estatal y criterios de elegibilidad definidos. Sus modalidades principales abarcan apoyos económicos y en especie, servicios para el desarrollo integral y acciones de apoyo alimentario. La operación se rige por Reglas de Operación y manuales vigentes, con alineación a POA/MIR y a los instrumentos de planeación sectoriales.

Descripción y análisis de los procesos del Programa

Planeación.

Cuenta con lineamientos, metas e indicadores alineados a MIR/POA. Avanza la articulación vertical (Fin–Propósito–Componentes) y la programación físico-financiera. El reto es homologar el conocimiento del proceso en todo el personal y consolidar instrumentos de mediano plazo que garanticen continuidad operativa.

Difusión.

Existe base normativa y material guía, pero la aplicación es heterogénea entre instancias. Hay canales funcionales con disparidad territorial en oportunidad y alcance. La estandarización de mensajes y ventanas operativas puede mejorar la captación informada.

Solicitud y recepción de apoyos/servicios.

Proceso con alta madurez: criterios claros, formatos estandarizados y uso consistente de listados de verificación. Predomina una correcta integración de expedientes y trazabilidad de folios. Áreas de mejora: interoperabilidad de registros y oportunidad de retroalimentación en expedientes incompletos.

Integración y validación de expedientes.

Mecanismos de revisión documental y verificación en campo cuando aplica. Calidad de registro adecuada; la integración digital y cruces con otros padrones aún pueden optimizarse para minimizar duplicidades y agilizar el dictamen.

Dictaminación y autorización.

Procedimiento claro con instancias de decisión definidas. La oportunidad varía por disponibilidad presupuestaria y picos de demanda. Existen controles de priorización por vulnerabilidad; puede fortalecerse la trazabilidad de tiempos y resoluciones mediante tableros de control.

Asignación y entrega de apoyos/servicios.

Flujo logístico normado y consistente. Buenas prácticas de conciliación contable-operativa y evidencias de entrega. Persisten brechas territoriales en tiempos y necesidad de reforzar supervisión en zonas dispersas.

Seguimiento y acompañamiento.

Hay seguimiento a casos y canalización interinstitucional con reportes periódicos. Conviene profundizar instrumentos homogéneos para medir calidad percibida y resultados intermedios que alimenten mejora continua.

Quejas, aclaraciones y atención ciudadana.

Canal de recepción disponible y con respuesta; falta robustecer la sistematización analítica para que retroalimente decisiones operativas y prevención de incidencias.

Monitoreo y evaluación.

Indicadores de desempeño y reportes conforme a MIR/POA. Aún hay márgenes para mejorar calidad de datos (oportunidad, consistencia, validación) y la trazabilidad entre metas, presupuestos y resultados. La presente evaluación ofrece evidencia para orientar ajustes incrementales y documentar buenas prácticas.

Valoración de los atributos de los procesos

Claridad normativa: Alta. Marco operativo suficiente; se requiere mayor difusión y capacitación continua para lograr comprensión homogénea.

Estandarización y uso: Medio-alto. Procesos centralmente estandarizados; en difusión y seguimiento persisten diferencias territoriales.

Conocimiento por parte de operadores: Medio. La rotación y la dispersión geográfica generan heterogeneidad; materiales de consulta rápida y capacitación modular cerrarían brechas.

Oportunidad y tiempos de ciclo: Medio-alto. Adecuados en solicitud, validación y entrega; mejorar oportunidad en dictaminación (picos de demanda) y retroalimentación al solicitante.

Calidad del registro y trazabilidad: Medio-alto. Padrón y expedientes integrados; falta interoperabilidad con otros sistemas y tableros para seguimiento de tiempos y resoluciones.

Enfoque a resultados y mejora continua: Medio. Base de indicadores y reportes existente; se requiere usar sistemáticamente hallazgos de monitoreo, quejas y evaluaciones para cerrar el ciclo de mejora.

Equidad y focalización: Medio-alto. Criterios de priorización por vulnerabilidad presentes; revisar periódicamente la focalización con evidencia territorial para maximizar cobertura efectiva.

18. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

A partir de los hallazgos obtenidos en la evaluación de procesos, así como del análisis FODA, los resultados operativos y los indicadores de desempeño contenidos en la MIR y el POA 2025, se identifican los siguientes aspectos susceptibles de mejora (ASM). Estos se estructuran por tema de evaluación y

constituyen recomendaciones estratégicas, factibles y orientadas a fortalecer el desempeño del programa en su contribución al Fin (“Contribuir al desarrollo integral de las personas mayores en situación de vulnerabilidad”) y al Propósito (“Lograr la inclusión social de las personas mayores en situación de pobreza y exclusión social”).

Los aspectos susceptibles de mejora propuestos buscan fortalecer la eficiencia institucional y la gestión basada en resultados del programa Apoyo a Personas Mayores. Su implementación permitirá avanzar hacia un modelo de operación más homogéneo, transparente y centrado en las personas beneficiarias, contribuyendo directamente al cumplimiento del Fin y Propósito del programa: el desarrollo integral e inclusión social de las personas mayores en el Estado de Chihuahua.

I. Planeación

Hallazgo: Aunque existe una sólida base normativa y mecanismos formales de planeación, no todos los operadores comprenden su aplicación práctica, lo que limita la coherencia entre la planeación y la ejecución.

ASM:

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

Incorporar mecanismos de retroalimentación entre las áreas de planeación y operación que permitan ajustar los procesos ante desviaciones detectadas.

II. Difusión del Programa

Hallazgo: 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.

ASM:

Estandarizar los materiales de difusión institucional (carteles, trípticos, guías digitales) bajo un formato único y lenguaje incluyente.

Fortalecer la coordinación con Comunicación Social para calendarizar campañas informativas en medios locales, priorizando zonas rurales y de alta marginación.

Capacitar al personal operativo en estrategias de comunicación social para brindar información homogénea y actualizada a la población beneficiaria.

III. Solicitud y Selección de Beneficiarios

Hallazgo: Los procesos están consolidados, pero requieren actualización constante en sus mecanismos de registro y priorización para mantener su eficacia.

ASM:

Digitalizar el registro de solicitudes y expedientes mediante una plataforma interna que permita seguimiento en tiempo real y reduzca tiempos de validación.

Incorporar indicadores de equidad y vulnerabilidad (género, discapacidad, ruralidad) para fortalecer la objetividad en la selección de beneficiarios.

Actualizar anualmente los lineamientos internos de priorización conforme a los resultados de la medición de pobreza y vulnerabilidad del INEGI y CONEVAL.

IV. Adquisición, Distribución y Entrega de Apoyos

Hallazgo: Existen rezagos en la calendarización de entregas y ausencia de prácticas estandarizadas de supervisión.

ASM:

Elaborar un protocolo único de logística y entrega de apoyos que establezca responsabilidades, rutas, tiempos y mecanismos de supervisión.

Integrar evidencia documental y fotográfica en formato digital para fortalecer la trazabilidad y transparencia de los apoyos entregados.

Diseñar indicadores cualitativos de satisfacción y oportunidad en la entrega, a fin de identificar áreas de mejora operativa.

V. Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo

Hallazgo: Se cuenta con informes trimestrales, falta dar seguimiento a los beneficiarios con visitas domiciliarias

ASM:

Incorporar un formato de seguimiento que permita registrar avances, permanencia y cambios en la situación socioeconómica de los beneficiarios.

VI. Satisfacción de Usuarios

Hallazgo: El proceso se confunde con auditorías y carece de un instrumento estandarizado para medir la percepción de los beneficiarios.

ASM:

Aplicar los resultados de satisfacción como insumo para la mejora continua de los servicios y para la actualización de las Reglas de Operación.

Establecer mecanismos de atención a quejas y sugerencias en las Casas de los Abuelos y Centros de Atención, con registros y seguimiento documentado.

VII. Evaluación y Mejora Continua

Hallazgo: No existen mecanismos institucionalizados de mejora sistemática ni de uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones.

ASM:

Institucionalizar un ciclo anual de mejora continua (planificar–ejecutar–evaluar–ajustar) que obligue a incorporar las recomendaciones de las evaluaciones externas e internas.

Crear un repositorio digital de lecciones aprendidas y buenas prácticas replicables entre componentes y ejercicios fiscales.

Integrar indicadores de desempeño interno (procesos, tiempos, cumplimiento de entregas) en la gestión anual de cada área responsable.

VIII. Capacitación y Gestión del Conocimiento

Hallazgo: El conocimiento de los procesos no es homogéneo entre operadores, lo que afecta la estandarización.

ASM:

Elaborar un programa anual de capacitación continua con módulos temáticos (planeación, normatividad, atención al beneficiario, evaluación).

Establecer una red interna de “operadores mentores” que acompañen a personal de nuevo ingreso en la aplicación de procesos.

Desarrollar manuales operativos simplificados y guías visuales por proceso para garantizar la uniformidad en la ejecución.

19. RECOMENDACIONES

Difusión del Programa. Se recomienda unificar la comunicación institucional mediante el diseño y despliegue con el propósito de reducir asimetrías de información y mejorar la captación informada de la población potencial. La implementación contempla publicar un calendario difusión, capacitar a enlaces

municipales y monitorear el alcance por canal (presencial, telefónico, digital y brigadas) para ajustar oportunamente la mensajería, de modo que la difusión gane homogeneidad, oportunidad y trazabilidad territorial.

Solicitud y recepción de apoyos/servicios. Se recomienda optimizar la recepción de solicitudes documental con acuse de recibo y plazos de respuesta, a fin de disminuir reprocesos y tiempos de ciclo. Para ello, debe definirse un listado mínimo de requisitos con ejemplos por campo y validaciones de formato, emitir acuses con folio y fecha comprometida de revisión, operar una mesa de ayuda para dudas frecuentes y devoluciones guiadas, y medir la tasa de devoluciones y el tiempo de subsanación en cada sede, mejorando así la experiencia del solicitante y elevando la calidad de los expedientes desde el origen.

Integración y validación de expedientes. Se recomienda digitalizar la integración de expedientes mediante el uso de una carpeta electrónica con campos obligatorios, reglas de validación y cruces automáticos con padrones internos y externos, con el objetivo de elevar la calidad del registro, evitar duplicidades y fortalecer la trazabilidad del dictamen. Para implementarlo, se requiere capacitar al personal en captura/escaneo y resguardo de información sensible, y realizar auditorías mensuales de integridad documental.

Asignación y entrega de apoyos/servicios. Se recomienda optimizar la logística de entrega planificando rutas y calendarización por zona, a fin de mejorar la oportunidad en territorios dispersos y disminuir incidencias. Las actividades incluyen elaborar calendarios de entrega por municipio, definir puntos seguros de entrega, cuadrar apoyos y los listados de beneficiarios, y estandarizar el registro de evidencias (firma y/o fotografía) junto con un control de incidencias; además, el análisis de tiempos reales y causas de reprogramación debe retroalimentar el ruteo para cerrar brechas territoriales.

Seguimiento y acompañamiento. Se recomienda estandarizar el seguimiento a beneficiarios aplicando instrumentos homogéneos de visita o llamada y encuestas breves de calidad percibida, con el propósito de generar evidencia de resultados intermedios y derivaciones pertinentes. Para ello conviene diseñar una cédula única que capture uso y continuidad del apoyo o servicio, programar muestreos trimestrales y presentar los hallazgos en comités operativos para acordar acciones de mejora, estableciendo así un ciclo de aprendizaje que ajuste la operación con base en evidencia.

Quejas, aclaraciones y atención ciudadana. Se recomienda fortalecer la gestión de quejas integrando un sistema único de registro, análisis causal y respuesta con plazos definidos, para reducir reincidencias y elevar la satisfacción ciudadana. La implementación requiere unificar las bandejas de entrada (presencial, telefónica y digital) bajo un mismo consecutivo de folio, tipificar causas raíz y medidas

correctivas o preventivas, establecer plazos estándar de respuesta con plantillas de comunicación y presentar mensualmente indicadores de cumplimiento y lecciones aprendidas, profesionalizando así la atención y previniendo incidencias recurrentes.

Focalización y cobertura. Se recomienda actualizar y utilizar criterios de focalización mediante análisis territorial con capas de vulnerabilidad y priorización de zonas, para maximizar la cobertura efectiva del Programa y la pertinencia del apoyo. Las acciones comprenden cruzar la población objetivo con información socio-territorial y rezagos por municipio o localidad, definir cupos orientativos y mecanismos de reasignación dinámica con revisión trimestral, y evaluar de manera periódica la cobertura efectiva (atendidos vs. potencial) y la adecuación de los apoyos y servicios, optimizando así el portafolio de intervención y mejorando los resultados en territorios de mayor rezago.

Un área de oportunidad identificada es que, al concluir las sesiones establecidas en las Reglas de Operación, no existe un formato de alta ni un documento que indique si la persona fue referida a otro servicio (como psicología de Fortalecimiento Comunitario). Esta ausencia de seguimiento documental limita la integración adecuada del expediente y el análisis posterior de resultados.

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			31/10/2025	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:				
Nombre:			Unidad administrativa:	
Ing. Marco Arturo Carrasco Tena			CESIE	
1.5 Objetivo General de la evaluación:				
Realizar una evaluación integral de los procesos que conforman la gestión operativa del Programa Presupuestario 1S047A1 Apoyo a Personas Mayores, 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				
<p>I. Describir y analizar los procesos, subprocesos y procedimientos que conforman la operación del Programa</p> <p>II. Identificar cuellos de botella y técnicas que afecten la eficiencia y efectividad del Programa, así como reconocer fortalezas institucionales y buenas prácticas.</p> <p>III. Analizar la lógica de intervención y el diagnóstico del Programa para valorar su coherencia con el problema público que busca atender.</p> <p>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.</p>				
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:				
Aunque existe una sólida base normativa y mecanismos formales de planeación, no todos los operadores comprenden su aplicación práctica, lo que limita la coherencia entre la planeación y la ejecución.				
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.				
Los procesos están consolidados, pero requieren actualización constante en sus mecanismos de registro y priorización para mantener su eficacia.				
Existen rezagos en la calendarización de entregas y ausencia de prácticas estandarizadas de supervisión.				
Se cuenta con informes trimestrales, falta dar seguimiento a los beneficiarios con visitas domiciliarias				

No existen mecanismos institucionalizados de mejora sistemática ni de uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones.
El conocimiento de los procesos no es homogéneo entre operadores, lo que afecta la estandarización.
2.2 Señala cuales son las principales Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o institucionales:
2.2.1 Fortalezas:
Existencia de documentos normativos actualizados que definen con precisión los objetivos, componentes y actividades del programa. Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 y la Agenda 2030. Inclusión de mecanismos de programación y seguimiento trimestral en el POA y MIR.
Disposición de lineamientos normativos para la difusión institucional y el uso de medios oficiales. Participación de la Coordinación de Comunicación Social en la publicación de convocatorias y resultados.
Proceso estandarizado, documentado y ampliamente conocido por el personal operativo. Uso de formatos oficiales y criterios claros de elegibilidad. Integración sistemática de expedientes y validaciones.
Aplicación de criterios socioeconómicos definidos en las Reglas de Operación. Transparencia en la publicación de resultados y procesos de validación. Supervisión técnica por parte de la Dirección de Grupos Vulnerables.
Existencia de normativa estatal y manuales de adquisiciones que regulan las compras. Procedimientos supervisados por la Coordinación Administrativa.
Normativa clara respecto a la calendarización y registro de entregas. Coordinación con autoridades municipales para la logística de distribución.
Procedimientos formalizados y respaldados por documentación comprobatoria. Participación de personal operativo y municipal en eventos de entrega.
Consolidación de reportes trimestrales para la Dirección de Planeación.
Aplicación periódica de encuestas y mecanismos de retroalimentación.
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.
2.2.2 Oportunidades
Expansión de estrategias de comunicación digital para llegar a zonas rurales y población no conectada con medios tradicionales. Coordinación con municipios para fortalecer la difusión territorial.
Aplicación de herramientas digitales para el registro y validación de solicitudes.
Uso de indicadores de vulnerabilidad complementarios (género, discapacidad, entorno rural). Coordinación con municipios para verificar condiciones sociales y priorizar atención.

Posibilidad de optimizar tiempos mediante compras consolidadas o planeación anticipada. Implementación de controles digitales para seguimiento logístico.
Digitalización de los registros de entrega y validación con firmas electrónicas o QR. Fortalecimiento de la trazabilidad mediante reportes automatizados.
Uso de mecanismos digitales de verificación para reducir el tiempo de validación. Incorporación de herramientas de control fotográfico y georreferenciado.
Creación de sistemas integrales de monitoreo con indicadores cualitativos.
Incorporación de instrumentos digitales para capturar percepciones de forma continua. Vinculación con las áreas de mejora institucional para retroalimentar procesos.
Fortalecimiento del uso de indicadores de resultado y de impacto social.
2.2.3. Debilidades
Difusión irregular en algunos municipios y zonas rurales.
Alta carga administrativa derivada del manejo de expedientes físicos.
Persisten diferencias en la aplicación uniforme de los criterios de priorización. Falta de sistematización del seguimiento posterior a la selección.
Conocimiento limitado del proceso por parte del personal operativo no administrativo.
Escasa retroalimentación inmediata sobre incidencias logísticas.
Desigualdad en la implementación de controles de entrega entre regiones.
Dependencia de eventos presenciales y logística centralizada.
Ausencia de formatos estandarizados para el seguimiento post-entrega.
Limitada sistematización de los resultados de satisfacción en la planeación anual.
Limitado uso de indicadores cualitativos en la valoración del desempeño. Falta de integración entre los datos de supervisión y los indicadores de gestión.
2.2.4. Amenazas
Cambios presupuestales que podrían afectar la continuidad de las líneas de acción. Factores externos (económicos o demográficos) que modifiquen la demanda de atención y obliguen a ajustes no previstos en la planeación.
Dependencia de tiempos institucionales para la aprobación y publicación de materiales.
Rezagos en la atención de solicitudes durante picos de demanda o limitaciones presupuestales. Dependencia de documentación física susceptible a pérdida o deterioro.
Cambios en criterios normativos o presupuestales que modifiquen la cobertura.
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.
Posibles retrasos por reasignación presupuestal o ajustes en los calendarios de dispersión. Factores externos que limiten la presencia territorial del personal.
Restricciones presupuestales que limitan el número de supervisiones. Dificultades logísticas en zonas de difícil acceso.
Posible sesgo de respuesta o baja participación de beneficiarios en encuestas. Cambios en el perfil de beneficiarios que modifiquen las expectativas del servicio.

Variaciones presupuestales o administrativas que afecten la continuidad de la evaluación. Dependencia de información generada, con posibilidad de retrasos en el reporte
3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación
3.1 Conclusiones de la evaluación
La evaluación de procesos del Programa Personas Mayores muestra una operación sólida y mayormente apegada a la normatividad, con especial fortaleza en solicitud, integración y entrega de apoyos/servicios. Las principales brechas se concentran en la homogeneidad de la difusión, la interoperabilidad de registros, la oportunidad del dictamen en picos de demanda y el uso más sistemático de la información para la mejora continua. En conjunto, el Programa mantiene condiciones favorables para el logro de su Propósito y contribuye al Fin planteado; con ajustes operativos incrementales y la consolidación de prácticas de monitoreo analítico, puede elevar de manera sostenible su desempeño y la pertinencia de sus intervenciones en los territorios.
3.2.Recomendaciones
Se propone unificar y profesionalizar la difusión del Programa para reducir asimetrías de información y captar de forma informada a la población potencial. Ello implica publicar un calendario de difusión, capacitar a enlaces municipales y monitorear de manera sistemática el alcance por canal (presencial, telefónico, digital y brigadas), ajustando la mensajería según resultados para ganar homogeneidad, oportunidad y trazabilidad territorial. En la puerta de entrada, se sugiere optimizar la solicitud y recepción de apoyos con procesos documentales claros: listado mínimo de requisitos con ejemplos y validaciones, acuse con folio y fecha comprometida de revisión, mesa de ayuda para dudas y devoluciones guiadas, y medición de la tasa de devoluciones y tiempos de subsanación por sede. En paralelo, digitalizar la integración y validación de expedientes mediante carpeta electrónica con campos obligatorios, reglas de validación y cruces automáticos con padrones, acompañada de capacitación en captura/escaneo y resguardo de datos, así como auditorías mensuales de integridad. Para la asignación y entrega, se plantea optimizar la logística con rutas y calendarios por zona, puntos seguros, conciliación de apoyos con listados de beneficiarios y registro estandarizado de evidencias (firma/fotografía) y de incidencias. El análisis de tiempos reales y causas de reprogramación debe retroalimentar el ruteo, cerrando brechas territoriales, mientras que el seguimiento y acompañamiento se estandariza con instrumentos homogéneos (visitas o llamadas) y encuestas breves de calidad, muestreos trimestrales y presentación de hallazgos en comités operativos para habilitar un ciclo de mejora continua basado en evidencia. Finalmente, se recomienda fortalecer la atención ciudadana con un sistema único de quejas que integre registro, análisis causal y respuesta con plazos definidos, unificando bandejas de entrada, tipificando causas y medidas correctivas/preventivas y reportando mensualmente indicadores y lecciones aprendidas. En paralelo, actualizar criterios de focalización con análisis socio-territorial para priorizar zonas y ajustar cupos y reasignaciones trimestrales, evaluando cobertura efectiva (atendidos vs. potencial) y pertinencia de apoyos/servicios, a fin de optimizar el portafolio de intervención en territorios de mayor rezago.
4. Identificación de los programas
4.1 nombre del programa evaluado
1S047A1 Apoyo a Personas Mayores
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. Javier Rodarte De la Rosa
Correo: javier.rodarte@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 de Personas Mayores se compone de:

Fin: Variación porcentual de los servicios del programa accesibles para todas las personas (variación interanual).

Propósito: Variación porcentual de personas atendidas (variación interanual).

Componentes (operación permanente):

C01. Apoyos económicos a Casas de Cuidado (u operadores) otorgados.

C02. Servicios para el desarrollo integral otorgados.

C03. Supervisión y aseguramiento de la calidad en Casas de Cuidado (visitas y cierre de hallazgos).

C04. Apoyos en especie entregados.

Actividades (selección representativa):

C0101: Firma de convenios.

C0201: Recepción/registro de solicitudes; **C0202:** Impartición de contenidos; **C0203:** Realización de eventos.

C0301: Programación de visitas de supervisión; **C0302:** Ejecución de visitas; **C0303:** Emisión/cierre de planes de mejora; **C0304:** Retroalimentación a Casas de Cuidado.

C0401: Publicación de convocatoria; **C0402:** Validación/aprobación de beneficiarios; **C0403:** Eventos de entrega.

Análisis de la lógica HORIZONTAL

Fin

Es un indicador estratégico de eficacia que mide la variación interanual y refleja el comportamiento global de los servicios del programa accesibles para todas las personas.

Hallazgos:

- a) El concepto de “servicios inclusivos” no tiene una definición operativa clara y uniforme, lo que permite interpretaciones distintas entre áreas.
- b) El medio de verificación es principalmente interno, lo que limita la trazabilidad y la consulta pública de los registros.

Mejoras propuestas:

Transformar el concepto abstracto de "inclusión" en acciones, políticas, procedimientos y métricas concretas y medibles dentro de un servicio específico. El objetivo es asegurar que el servicio sea accesible y equitativo para todas las personas, independientemente de sus características o circunstancias, y que esto se pueda evaluar de manera objetiva.

Incorporar un medio público (tablero o corte anual publicado) que referencie la serie histórica usada en el numerador y denominador.

Propósito

Indicador de eficacia alineado a cobertura (personas atendidas; variación interanual); comprensible y económico.

Hallazgos

- a) Riesgo de atribución difusa: el crecimiento de “personas atendidas” puede responder a factores de demanda (p. ej., mayor difusión) más que a capacidad efectiva.

Mejoras propuestas

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

Componentes C01,C02,C03 y C04

Indicadores de gestión-eficacia (otorgados/programados), con lectura directa del avance operativo.

Hallazgos:

- C01: el avance depende de la formalización de convenios; si se retrasa, el indicador del componente registra “0” aun con capacidad financiera (ruptura Actividad→Componente).

•C02 y C04: el nombre es claro, pero debe explicitarse qué cuenta como servicio/entrega (sesión, evento, paquete, etc.).

•C03 (supervisión y aseguramiento de la calidad): medido como “visitas realizadas/programadas” no refleja cierre de hallazgos; puede sobrestimar mejora efectiva.

Mejoras propuestas:

- C01: Modificar la fórmula % de convenios firmados al trimestre
- C02/C04: Para evitar confusiones, en la matriz debe decirse exactamente qué es “un servicio” (C02) o “un apoyo” (C04) y cómo se registran.
- C03: Medir solo “visitas realizadas” no muestra mejora real. Hay que medir dos cosas:

(i) Cumplimiento del plan de visitas y (ii) Cierre de hallazgos. Actividades (seleccionadas)

Relación entre niveles Actividades- Componentes

En general suficiente y cronológica.

Hallazgos:

- Dependencia crítica de C0101 para C01.
- En C04, si C0402–C0403 (validación y entrega) no cierran a tiempo, se pierde oportunidad aun con inventario suficiente.
- En C03, si C0303–C0304 no se ejecutan tras la visita, el componente reporta ejecución sin mejora efectiva.

Mejoras:

•Identificar cuellos de botella (convenios, dictaminación de padrones, cierre de planes de mejora, logística de entregas) y establecer SLAs y metas-gatillo por periodo.

Componentes → Propósito

Consistente (más servicios/entregas con calidad → más personas atendidas efectivamente).

Hallazgos:

- Relación causal agregada; no distingue acceso ni continuidad de atención.
- La contribución de C03 no se aprecia si sólo se mide “visita realizada”.

Mejoras:

- Agregar un indicador de resultado inmediato: % de solicitantes validados que reciben al menos un servicio/apoyo en el periodo.
- Para C03, medir la tasa de cierre de hallazgos y vincularla con satisfacción/continuidad de atención.

Propósito → Fin

Plausible; la contribución puede diluirse si “inclusivo” no está definido.

Mejoras:

- Definir criterios de inclusividad (accesibilidad, ajustes razonables, eliminación de barreras) y su adopción transversal en C01–C04, con C03 como mecanismo de verificación.
- Explorar indicador de Fin complementario: % de sedes con estándares mínimos de accesibilidad; índice de adecuaciones razonables implementadas.

Análisis de la lógica horizontal

Medios de verificación (MdV)

MdV internos consistentes con frecuencia y trazabilidad administrativa.

Hallazgos:

- Acceso público limitado (en especial en Fin y Componentes).
- Algunos MdV apuntan a repositorios generales, no al documento exacto (dificulta auditoría externa).
- En C03, la evidencia de cierre de hallazgos (actas, listas de cotejo, seguimiento) no se publica sistemáticamente.

Mejoras:

- Estandarizar el campo “ubicación” del MdV con URL/ruta precisa o folio rastreable.

Metas

Metas factibles ancladas a capacidad instalada y estacionalidad operativa.

Hallazgos:

- En C01 y C04 hay compresión al cierre de trimestre (picos logísticos).
- La trayectoria del Propósito (anual) no siempre se anticipa con metas trimestrales acumuladas.
- En C03, se concentran visitas al cierre y se pospone el cierre de planes (C0303–C0304).

Mejoras:

- Suavizar la curva de metas en C01/C04 (hitos intermedios obligatorios).
- Incorporar metas acumuladas trimestrales para el Propósito (con bandas de tolerancia).
- En C03, distribuir metas mensuales 40–30–30 y condicionar el cumplimiento de la visita al cierre de hallazgos en el mismo trimestre.

Propuesta de rediseño

Fortalecimiento de la lógica vertical

- Definir operativamente “servicio inclusivo” e incorporar listas de verificación por sede/proceso (C01–C04), supervisadas por C03.
- Crear el indicador complementario de resultado (Propósito): Tasa de atención efectiva = atendidos con ≥ 1 servicio/apoyo / solicitantes validados (trimestral).
- Encadenamientos críticos con hitos: C0101 (% convenios firmados por trimestre), C0402–C0403 (% validaciones y % eventos de entrega/mes), C0303–C0304 (% planes emitidos y % hallazgos cerrados intratrimestral).

Reajuste y precisión de indicadores

- Definiciones de conteo en fichas para C02 (qué es “servicio”) y C04 (qué es “apoyo en especie”).
- MdV públicos: tablero trimestral (Fin, Propósito, C01–C04) con serie, meta y nota metodológica; en C03, tablero de hallazgos y cierres.
- Clasificar como eficacia cuando el denominador es la programación; evitar etiquetar como eficiencia.
- Mantener periodicidad mensual/trimestral en actividades críticas y reflejarla en metas acumuladas del Propósito; exigir cierre intratrimestral en C03.

Supuestos

- Reformular supuesto como externo y verificable (clima, espacios de terceros, ventanas de firma intergubernamental).
- Añadir supuestos explícitos sobre oportunidad en transferencias presupuestarias y abasto logístico (C04).

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	C01 (convenios y supervisión) suficiente; C02 requiere seguimiento de calidad/retención; C03 depende de logística y abastecimiento.
¿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–C03 aportan cobertura; falta un mecanismo formal para traducir servicios en inclusión social (vínculo causal débil).
¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?	Sí	La combinación de apoyos económicos, servicios y apoyos en especie es complementaria; C02 es el motor del resultado.
¿El logro del propósito contribuye significativamente al Fin?	Parcial	La inclusión social se asume a partir de mayor cobertura; sin indicadores

		de resultado adicional, la atribución es limitada.
¿El Fin contribuye a un objetivo superior?	Sí	Alinea con bienestar e inclusión de personas mayores; se recomienda explicitar el objetivo superior y su indicador macro.

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

1) Fortalecimiento de la lógica del programa:

- Alinear definiciones de Fin–Propósito–Componentes para que los productos de C02 (servicios integrales) expliciten su vínculo con inclusión social.
- Corregir direccionalidad ('ascendente') en Fin, Propósito y subprocesos de eventos/servicios.

2) Optimización de los medios de verificación:

3) Realineación de indicadores:

- Fin/Propósito: mantener variaciones de volumen como indicadores de contexto y agregar 1–2 indicadores de resultado: participación comunitaria regular; cumplimiento de plan individual; mejora percibida en integración social.
- Componentes/Actividades: sumar indicadores de calidad y oportunidad (p. ej., tiempo de ciclo solicitud→entrega; tasa de finalización; retención trimestral; % entregas dentro de plazo; % supervisiones con hallazgos subsanados).

4) Gestión de supuestos críticos:

- Operacionalizar supuestos con responsable, umbral y medida de mitigación (ej.: 'si ministración <90% al mes 6, ajustar programación de entregas').

Anexo III. Características de los Indicadores de Resultados.

Nombre del Programa	1S027A1 APOYO A PERSONAS MAYORES										
Dependencia o Entidad	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y BIEN COMÚN										
Área Responsable	DIRECCIÓN DE GRUPOS VULNERABLES Y PREVENCIÓN A LA DISCRIMINACIÓN										
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 de servicios inclusivos del ejercicio actual	Sí	Nombre y fórmula congruentes, se refleja un a variación porcentual interanual	Parcial	Representa la disponibilidad y demanda del servicio, pero no el efecto de inclusión	Sí	Depende de registros administrativos internos	No	El medio de verificación interno dificulta que el público en general acceda a los registros	Sí	Es un indicador estratégico orientado a la eficacia; la medición anual resulta pertinente al nivel del objetivo y al ciclo presupuestario.
PROPÓSITO	Variación porcentual de personas atendidas del ejercicio actual	Sí	Existe coherencia entre la denominación del indicador, su método de cálculo y las variables consideradas, lo que facilita su comprensión.	Sí	Refleja directamente el cambio en cobertura atribuible a la entrega de servicios y apoyos (componentes).	Sí	Usa el padrón y reportes trimestrales/ anuales existentes, sin requerir levantamientos adicionales.	Parcial	Fuentes verificables y reproducibles; periodicidad anual con trazabilidad en registros consolidados. Sin embargo no son de fácil acceso al público en general	Sí	Tipo de indicador (eficacia) y frecuencia anual son consistentes con el nivel Propósito y la MIR.
C01	Porcentaje de apoyos económicos otorgados a Casas de Cuidado	Sí	El nombre y la fórmula muestran de forma clara el avance del componente	Sí	Mide la entrega efectiva de apoyos económicos a Casas de Cuidado, elemento esencial para la operación del servicio.	Sí	La fuente (Padrón General y convenios) proviene de registros administrativos ya existentes.	Sí	Actas/expedientes de convenios y órdenes de pago permiten seguimiento y verificación.	Sí	Periodicidad mensual/trimestral coherente con la gestión financiera del componente.
C02	Porcentaje de servicios para el desarrollo personal e inclusión productiva otorgados	Sí	Denominación y fórmula (SEO/SEP)*100 son claras para medir producción de servicios.	Sí	Es el producto que incide de forma directa en la cobertura del Propósito.	Sí	Usa listas de asistencia, bitácoras y reportes de área; sin costos adicionales.	Sí	Evidencia disponible en controles operativos y reportes de seguimiento.	Sí	Frecuencia mensual/trimestral pertinente al ritmo operativo del servicio.
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 de 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 complementar se con oportunidad/calidad.

C04	Porcentaje de apoyos en especie entregados respecto a programados	Sí	Nombre y fórmula (AESO/AESP)*100 describen con precisión el avance del componente.	Sí	Mide la cobertura material entregada a la población objetivo.	Sí	Se nutre de actas de entrega-recepción, vales y padrón; sin recolección adicional.	Sí	Se verifica con folios, evidencia fotográfica y actas firmadas.	Sí	Periodicidad de seguimiento operativo; adecuada para decisiones de distribución.
ACTIVIDAD C0101	Porcentaje de convenios con casas de cuidado firmados	Sí	Nombre y fórmula (CF/CP*100) directos; 'convenio firmado' está definido en la MIR.	Sí	Habilita la operación del C01; condición necesaria para otorgar apoyos vía casas de cuidado.	Sí	Registro interno de convenios; costo marginal bajo.	Sí	Evidencias documentales permiten verificación anual.	Sí	Dimensión de eficacia y frecuencia anual coherentes con el hito normativo.
ACTIVIDAD C0102	Porcentaje de supervisiones realizadas	Sí	Razón (SR/SP*100) clara; variables definidas.	Sí	Supervisión asegura calidad y cumplimiento; contribuye al logro del componente.	Sí	Cédulas/actas de supervisión existentes; levantamiento rutinario.	Sí	Listados mensuales y actas permiten seguimiento confiable.	Sí	Adecuado para medir gestión y control del servicio.
ACTIVIDAD C0201	Porcentaje de solicitudes recibidas	Sí	Expresa relación SAR/SAP*100 y su propósito de cuantificar demanda.	Parcial	Mide demanda y acceso, no ejecución; útil para planeación del C02.	Sí	Listado interno de solicitudes; levantamiento integrado al flujo de atención.	Sí	Registros mensuales trazables.	Parcial	Afectado por factores externos (interés, clima); atribución operativa limitada.
ACTIVIDAD C0202	Porcentaje de contenidos impartidos	Sí	Razón CONTIM/CONTNR*100; nomenclatura y variables claras.	Sí	Refleja entrega de capacitaciones/talleres, núcleo del C02.	Sí	Listas de asistencia y reportes existentes; costo bajo.	Sí	Medición mensual con fuentes internas.	Sí	Adecuado para eficacia operativa de formación.
ACTIVIDAD C0203	Porcentaje de eventos realizados	Sí	Razón ER/EP*100 con unidad consistente.	Sí	Eventos son vehículo clave para desarrollo social; vincula a resultados del C02.	Sí	Actas, listas y reportes de eventos; costo bajo-moderado.	Sí	Seguimiento mensual confiable.	Sí	Indicador de eficacia en socialización.
ACTIVIDAD C0204	Porcentaje de padrones generales integrados	Sí	Razón PBI/PBP*100 y definición explícita de integración en base centralizada.	Sí	Trazabilidad de beneficiarios habilita medir componentes y resultados.	Sí	Consolidación en Padrón General institucional; costo marginal bajo.	Sí	Verificable con reportes y bitácoras de integración.	Sí	Adecuado para control y calidad del dato.
ACTIVIDAD C0205	Porcentaje de becas entregadas	Sí	Razón BCE/BCP*100; variables definidas en la MIR.	Sí	Soporta la operación del C02 al asegurar personal clave.	Sí	Listados de pago/recibos existentes; bajo costo.	Sí	Registros mensuales por nómina o control de becas.	Sí	Adecuado como indicador de soporte operativo.
ACTIVIDAD C0301	Porcentaje de convocatorias publicadas	Sí	Razón CPUB/CPRO*100; objeto 'convocatoria publicada' verificable.	Sí	Difusión es condición para selección y entrega de apoyos económicos.	Sí	Evidencias públicas digitales; costo mínimo.	Sí	Verificable con URL/actas y calendario.	Sí	Adecuado como hito de difusión.
ACTIVIDAD C0302	Porcentaje de beneficiarios validados	Sí	Razón BV/BP*100; reglas de elegibilidad en resultados de convocatoria.	Sí	Validación asegura elegibilidad y cierre de proceso antes de la entrega.	Sí	Listados/actas de validación disponibles; costo bajo.	Sí	Registro nominal permite auditoría.	Sí	Adecuado para control de calidad de selección.

ACTIVIDAD C0401	Porcentaje de convocatorias publicadas	Sí	Razón CPUB/CPRO $\times 100$ y evidencia pública; variables definidas.	Sí	Hito de difusión indispensable para participación.	Sí	Comprobación con ligas oficiales; costo mínimo.	Sí	Verificación documental pública.	Sí	Adecuado por su foco en oportunidad de acceso.
ACTIVIDAD C0402	Porcentaje de beneficiarios aprobados	Sí	Razón BA/BP $\times 100$; reglas de aprobación documentadas.	Sí	Determina el universo elegible para la entrega del C04.	Sí	Resultados de convocatoria y listados; costo bajo.	Sí	Registro nominal verificable.	Sí	Adecuado para control de elegibilidad.
ACTIVIDAD C0404	Porcentaje de eventos para la entrega de apoyos	Sí	Razón EER/EEP $\times 100$ con unidad consistente.	Sí	Etapas final de distribución; refleja eficacia logística del C04	Sí	Evidencias fotográficas y actas; costo bajo-moderado.	Sí	Seguimiento semestral con bitácoras/calendario.	Sí	Adecuado para ejecución territorial y cobertura.

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	Promedio	Comentarios
Planeación	5	2	5	5	4.25	El proceso dispone de una normativa clara y de mecanismos de mejora que fortalecen su implementación. No obstante, se detecta que su conocimiento no es homogéneo entre todo el personal operativo, situación que limita la plena consolidación del mismo.
Difusión del programa	5	1	5	1	3.00	Existen documentos normativos y lineamientos para la difusión, su aplicación no ha permeado a todos los operadores. La ausencia de esquemas formales de mejora limita la efectividad de este proceso y reduce la uniformidad en su ejecución.
Solicitud de Apoyos	5	5	5	5	5.00	Este proceso presenta un alto grado de madurez operativa. Está normado, es conocido ampliamente y se encuentra estandarizado en todas las instancias. La consolidación es óptima, si bien resulta pertinente mantener acciones de capacitación para asegurar su dominio universal.
Selección de beneficiarios	5	4	5	5	4.75	La operación del proceso es consistente y cuenta con un marco normativo y mecanismos de mejora adecuados. Sin embargo, persisten brechas en la apropiación de los lineamientos por parte de algunos operadores, lo que demanda estrategias de reforzamiento.
Proceso de adquisición de bienes	5	1	5	1	3.00	Existe soporte normativo y estandarización, pero el proceso es poco conocido entre el personal operativo. La carencia de prácticas sistemáticas de mejora resta eficiencia y genera vulnerabilidad en su ejecución.
Distribución de apoyos	5	4	3	1	3.25	Si bien está respaldado normativamente, su nivel de estandarización es limitado y no existen mecanismos formales de mejora. Se requiere fortalecer la comunicación interna y la capacitación del personal para asegurar la correcta aplicación de este proceso.
Entrega de apoyos	5	4	2	1	3.00	El proceso cuenta con un sólido respaldo normativo y es ampliamente conocido por la mayoría de los operadores, la falta de estandarización demandan atención prioritaria.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	5	1	5	1	3.00	La existencia de documentos normativos respalda este proceso, pero su desconocimiento por gran parte del personal operativo limita su aplicación. Además, no se evidencian esquemas formales de retroalimentación ni de mejora continua.
Satisfacción de usuarios	5	1	5	2	3.25	El proceso cuenta con normativa y lineamientos operativos, pero su desconocimiento entre operadores genera confusión con otras prácticas, como las de auditoría. La ausencia de mecanismos de mejora reduce la posibilidad de aprovechar los resultados como insumo para la gestión.
Evaluación y monitoreo	5	1	5	1	3.00	Aunque existe respaldo normativo y estandarización, el proceso es poco conocido y no se identifican mecanismos sistemáticos de mejora. Esto limita su efectividad como herramienta de retroalimentación para la toma de decisiones.
Puntaje total	50	24	45	23	142	de 200 puntos posibles
Promedio por criterio	5	2.4	4.5	2.3	3.55	Estos resultados evidencian que la operación del programa Personas Mayores se sustenta en un marco normativo robusto, pero aún requiere fortalecer las capacidades del personal y consolidar una cultura de mejora continua

BIBLIOGRAFÍA.

Gobierno del Estado de Chihuahua, Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2026: Programa presupuestario 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores (PBRPGMIDRP002).* Chihuahua, México. (Fecha de impresión: 11 de septiembre de 2025).

Gobierno del Estado de Chihuahua, Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025). *Programa Operativo Anual (POA) 2026: Programa presupuestario 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores (PBRPGP004).* Chihuahua, México. (Fecha de impresión: 11 de septiembre de 2025).

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025, 19 de agosto). *Diagnóstico del Programa 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores.* Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2021). *Manual de operaciones del programa 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores.* Chihuahua, México.

Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. (2025). *Términos de referencia para la evaluación de procesos.* Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025, 27 de octubre). *Evaluación de procesos del Programa presupuestario 2E027C1 Fortalecimiento Comunitario y Participación Ciudadana. Informe final.* Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025, 3 de septiembre). *Programa Operativo Anual 2025 del Pp 1S027A1 (archivo SICIP PBRPGP004).* Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025, 3 de septiembre). *Matriz de Indicadores para Resultados 2025 del Pp 1S027A1 (archivo SICIP PBRPGMIDRP002).* Chihuahua, México.

CONEVAL. (2020). *Pobreza y personas mayores en México 2020.* Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020.* Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (2024). *Medición de la pobreza multidimensional 2024: Resultados para Chihuahua.* Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

CONAPO. (2018). *Proyecciones de la población de México y de las entidades federativas 2016–2050.* Consejo Nacional de Población.

IMCO. (2023). *Inflación y costo de la canasta para hogares de menores ingresos: análisis 2023.* Instituto Mexicano para la Competitividad.

Gobierno de México, Secretaría de Bienestar. (2025). *Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores (programa federal).* Secretaría de Bienestar.

División de Investigación y Posgrado IBERO. (2023). *Análisis sobre riesgos de la pensión para personas adultas mayores* [Comunicado de prensa]. Universidad Iberoamericana.

El CEO. (2023). *¿Cuántos adultos mayores cuentan con pensión en México?* El CEO.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2024). *Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual. Cierre anual 2024 (PRBRREPX007_3).* Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2024). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados. Cierre anual 2024 (PRBRREPX009).* Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025). *Cuellos de botella y buenas prácticas del Programa 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores* [Base de datos y notas internas]. Chihuahua, México.

Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. (2025). *FODAS por proceso del Programa 1S027A1 Apoyo a Personas Mayores* [Documento de trabajo]. Chihuahua, México.