



Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa, 2020

D.R.© Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social, 2021.
Av. José María Morelos núm. 1222, col. San Bernardino,
C. P. 50080, Toluca, Estado de México.
Tels.: 722 214 25 82 y 722 214 25 93.
Correo electrónico: vinculacion.cieps2016@gmail.com

Editor responsable: Marihño Raúl Cárdenas Zuñiga

Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal CE: 224/09/01/22
Se prohíbe la reproducción parcial o total por cualquier medio mecánico o digital, sin la previa autorización del Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social.



Contenido

1. PREFACIO	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3. RESUMEN EJECUTIVO	10
4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL PROGRAMA	19
4.1. Descripción y análisis del proceso de planeación	24
4.2. Descripción y análisis del proceso de difusión	33
4.3. Descripción y análisis del proceso de solicitud de apoyos	40
4.4. Descripción y análisis del proceso de selección de beneficiarias	53
4.5. Descripción y análisis del proceso de producción de bienes y servicios	63
4.6. Descripción y análisis del proceso de distribución de bienes y servicios	75
4.7. Descripción y análisis del proceso de entrega de bienes y servicios	85
4.8. Descripción y análisis del proceso de seguimiento a beneficiarias	101
4.9. Descripción y análisis del proceso de satisfacción de beneficiarias y contraloría social	115
4.10. Descripción y análisis del proceso de monitoreo y evaluación	126
4.11. Descripción y análisis de los sistemas de información del programa	140
4.12. Grado de consolidación operativa del programa	146
5. HALLAZGOS Y RESULTADOS	155
5.1. Hallazgos globales	155
5.2. Hallazgos y resultados por proceso	160
6. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	184
7. REFERENCIAS	196
8. ANEXOS	200



1. PREFACIO

Una evaluación de procesos pretende, en términos generales, analizar de manera sistemática la gestión operativa de un programa, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de éste. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

De manera paralela una Evaluación de procesos tiene cuatro objetivos específicos, a saber: 1) Describe la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; 2) Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; 3) Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa, y, finalmente, 4) Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

En este orden de ideas, el presente documento analiza evidencias de manera sistemática, en la que la gestión operativa del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa, 2020 se vincula con la estrategia de planeación estatal, es decir, con el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 que le dio vida, así como otros ordenamientos normativos, en particular con el Programa Sectorial Pilar Social 2017-2023 y, finalmente, con el Programa Integral para la Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres y para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres del Estado de México 2017-2023.

Constitucionalmente, el responsable de determinar de manera normativa las metodologías y mecanismos que se deben aplicar en todos los niveles y órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) es el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), posteriormente son retomados por las instancias estatales y municipales a partir de lineamientos específicos al respecto, como es el caso del Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social (CIEPS), para el Estado de México.



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

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la evaluación de procesos del programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear el proceso general de implementación del programa y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Esto permitirá determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos en una etapa posterior. La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos” del CONEVAL.

Se identificarán las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa, además de la identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del programa, como parte del análisis de la operación del programa, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él. Se señalan de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del programa que ayude a los operadores y responsables del programa a disponer de información que les permita una mejora en la toma de decisiones.

Cabe mencionar que cualquier tipo de evaluación se sustenta en toda la evidencia documental física y electrónica proporcionada por el ente evaluado, correspondiente a lo realizado durante el año de evaluación, en términos de la metodología oficial establecida para estos programas o proyectos.



2. INTRODUCCIÓN

La promoción de la igualdad entre hombres y mujeres para lograr un desarrollo más equilibrado y democrático de las sociedades, teniendo como eje principal la eliminación de cualquier tipo de discriminación, es uno de los Derechos Humanos fundamentales, ya que con ello es posible garantizar el acceso equitativo a la educación, al mercado laboral y al proceso de toma de decisiones. En la actualidad no se puede aspirar al logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento económico y social de los países sin que se acredite la importancia y trascendencia de las mujeres como agentes del cambio.

En el caso de nuestro país, de acuerdo con información de la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), la población femenina para ese año ascendió a 61 millones 474 mil, es decir, las mujeres representaban el 51.4% de la población total, de manera complementaria, ya con datos del Censo de Población y Vivienda, para el 2020 se registraron un total de 64 millones 540 mil 634 mujeres, equivalentes al 51.2% de la población nacional (INEGI, 2020a). Datos proporcionados por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), al primer trimestre de 2020, determinaron que 21 millones 782 mil mujeres estaban ocupadas; es decir, el 38.2% de la Población Económicamente Activa (PEA), ya para el primer trimestre de 2021, la ENOE registró a nivel nacional 20 millones 302 mil 109 mujeres ocupadas, apenas el 36.7% de la PEA (INEGI, 2020b). Adicionalmente y en contraste, para el primer trimestre de 2020, se informa que 19 millones 823 mil mujeres de 15 años o más, son Población No Económicamente Activa dedicadas a quehaceres domésticos, y en el primer trimestre de 2021, el monto se incrementó a 21 millones 347 mil mujeres (INEGI, 2020b).

A nivel estatal, el fenómeno es similar, para el 2020 de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda, el Estado de México registró 16 millones 992 mil 418 habitantes, de ellos el 51.4% era población femenina, equivalentes a 8 millones 741 mil 123 mujeres (INEGI, 2020a). En cuanto a la Población Ocupada (PO) dentro de la PEA, al primer trimestre de 2020, las mujeres representaban



el 37.1% de la PEA equivalente a 2 millones 834 mil mujeres, ya para el primer trimestre de 2021 las mujeres pasaron a 2 millones 496 mil, equivalente al 34.4% de la PEA (INEGI, 2020b); mientras que en 2020 se tenían un total de 2 millones 877 mil 918 mujeres de 15 años o más como PNEA dedicadas a quehaceres domésticos, cifra que ascendió a 3 millones 47 mil 417 mujeres para el primer trimestre de 2021 (INEGI, 2021), esta cifra da cuenta de un problema más complejo a nivel estatal, ya que son más las mujeres dedicadas a los trabajos domésticos no remunerados que aquellas ocupadas con un ingreso económico.

Adicionalmente, los resultados de la medición 2018 de la pobreza del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2018a), señalan que el 42.4% de las mujeres en la entidad se encuentra en situación de pobreza multidimensional; el 70.4% es vulnerable por carencias sociales; y el 7.4% se encuentra en pobreza extrema. El CONEVAL establece la medición de la pobreza a partir del monto de los ingresos de los hogares y las carencias dentro de ellos, divide en sus diferentes niveles, según su característica multidimensional, así la pobreza es aquella situación que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos, así como el resultado de procesos de segregación social.

La mujer, como parte de los grupos vulnerables en la Política de Desarrollo Social del Estado de México, ha sido considerada prioritaria, y en función de ello se han implementado iniciativas orientadas hacia el fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad, en términos de sus derechos, el respeto y la igualdad de oportunidades.

En este sentido, de acuerdo con la Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa 2019, el Programa se encuentra enmarcado en el **Eje Transversal Número 1** del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024: “Igualdad de género, no discriminación e inclusión”, dentro del **criterio 2**: “Deberán existir medidas especiales para lograr la igualdad sustantiva, ya sea de nivelación, de inclusión o acciones afirmativas, tendientes a transformar las desigualdades relacionadas con injusticias de índole socioeconómica, de género, origen étnico, orientación sexual, condición de discapacidad o etapa de ciclo de vida” (CIEPS-CIDEP, 2020).

En lo que se refiere al Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 (PDEM), el programa se ubica en el **Pilar Social**: “Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente” en el **Objetivo 1.1** “Reducir la pobreza y propiciar desarrollo humano”, **Estrategia 1.1.1**. “Mantener el crecimiento de los ingresos de la población más pobre” en sus **cinco Líneas de Acción** (GEM, 2018a).

En este sentido, el impacto, seguimiento, monitoreo y evaluación de un programa con las características del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa (FFSR) se vuelve indispensable y de alta trascendencia por su capacidad para contener el incremento de la población en pobreza y su importancia como eje fundamental de la reducción en las inequidades de género a nivel estatal.



3. RESUMEN EJECUTIVO

3. RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de procesos realizada al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa 2020, se llevó a cabo mediante un análisis de gabinete, con la información proporcionada por el área responsable del programa, seguido de una documentación adicional que la institución evaluadora consideró necesaria para disponer de elementos que permitieran un análisis exhaustivo de la situación actual del programa y su funcionamiento, no obstante, de acuerdo con la operación del mismo y las necesidades de la información, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad o semi-estructuradas al personal directivo del programa y al operativo de las áreas encargadas de los procesos con la finalidad de analizar el desempeño del programa.

El programa presupuestario FFRS de acuerdo a la Estructura Programática del ejercicio fiscal 2020 se inserta como parte de la Finalidad 02 Desarrollo Social, en la Función 06 Protección Social y la Subfunción 08 Otros Grupos Vulnerables, teniendo como denominación al Programa Presupuestario (Pp) 02060805 Igualdad de Trato y Oportunidades para la Mujer y el Hombre, que corresponde a la Secretaría de Desarrollo Social, encuadrado en el Pilar I Social: Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente y al Eje Transversal I: Igualdad de Género del PDEM 2017-2023. Éste a su vez, presupuestalmente se estructura en el Subprograma (SPp) denominado 01 Participación Social de la Mujer, que a su vez considera 4 Proyectos (Py): el 01 Coordinación Institucional para la Igualdad de Género, el 02 Cultura de Igualdad y Prevención de la Violencia de Género, el 03 Atención Social y Educativa para Hijos de Madres y Padres Trabajadores y el 04 Apoyo Social para el Empoderamiento Económico de la Mujer, en el cual se ubica el programa y se ejecuta a través de la Secretaría de Desarrollo Social, el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, la Secretaría del Trabajo, la Secretaría de Desarrollo Económico, la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos, entre otras, pero en específico el rubro del apoyo social encaja en la Estrategia Salario Rosa.

El Programa FFSR también está inherentemente dentro del PDEM 2017-2023, en el Programa Sectorial Pilar Social 2017-2023 y finalmente con el Programa



Integral para la Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres y para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres del Estado de México 2017-2023.

El programa tiene como objetivo general, *contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres de 18 a 59 años, que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar y no perciban remuneración, mediante el otorgamiento de transferencias monetarias y capacitación para el desarrollo humano*, y su propósito es coincidente (SEDESEM, 2020a).

Para lograr este objetivo se definen tres componentes marcados dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): el primero de ellos consiste en realizar transferencias monetarias; el segundo es relativo a impartir capacitaciones para el empleo; el tercero y último está vinculado a otorgar servicios integrales.

Para alcanzar el objetivo anterior el Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMyBS) y la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México (SEDESEM) cuentan con áreas estratégicas que brindan apoyo a la población demandante: la Dirección de Bienestar Social de la Mujer; Subdirección de Proyectos de Desarrollo para la Mujer; el Área de Capacitación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa; la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE); Unidad de Asuntos Jurídicos e Igualdad de Género de la SEDESEM; el Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social (CIEPS); el Comité de Admisión y Seguimiento e Integrantes y la Unidad de Apoyo Administrativo; así como áreas externas.

De acuerdo con el avance Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales al mes de diciembre de 2020 el presupuesto asignado para el Programa FFSR fue de \$3,349,220,039.00 (SEDESEM, 2020b).

El direccionamiento de los recursos estatales del programa está destinado exclusivamente a mujeres de 18 a 59 años, que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar y no perciban remuneración.

La población potencial del programa presupuestario se cuantifica de acuerdo a la metodología de pobreza multidimensional del CONEVAL, a través del CIEPS, la cual la estimó en un total de 610 mil 924 mujeres, en tanto que la población objetivo asciende a un total de 559 mil 605 mujeres; ambas distribuidas en los 125 municipios de la entidad.

A pesar de que el programa cuenta con una MIR que cumple con la Metodología de Marco Lógico (MML); sin embargo, los aspectos de mejora están



relacionados a la conceptualización de la población objetivo que se debería tender, en términos de condiciones de vulnerabilidad.

Para el desarrollo de esta evaluación de procesos se llevaron a cabo actividades de investigación de gabinete y levantamientos de entrevistas a profundidad y semiestructuradas durante el periodo del 8 al 11 de febrero del 2021, con personal clave que son parte de la operación del programa durante el ejercicio fiscal 2020. Este informe final presenta los principales resultados de la Evaluación.

Contexto

En la operación del Programa FFSR interactúan dos órdenes de gobierno: estatal, a través de sus 20 coordinaciones regionales, y el acompañamiento municipal.

Al tratarse de temas concerniente al desarrollo social, la SEDESEM interviene como dependencia responsable de la coordinación y el seguimiento al uso de los recursos económicos distribuidos o focalizados dentro de los 125 municipios.

También intervienen la Dirección General del CEMyBS, la Dirección de Bienestar Social de la Mujer, la Subdirección Responsable del Programa FFSR, la UIPPE del CEMyBS, la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, la Dirección General de Programas Sociales y el CIEPS.

El Programa FFSR tiene cobertura dentro de los 125 municipios del Estado de México, la distribución o focalización de la población potencial y objetivo es estimada por el CIEPS, mediante herramientas, métodos y modelos formales de la matemática y estadística, haciendo uso de información de los microdatos de la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI, al ser los datos más recientes al momento de realizar la estimación.

Para el seguimiento de los recursos asignados al Programa FFSR, se dispone de la Contraloría Interna, del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM) y principalmente de la cámara local, a la cual por parte de la SEDESEM se le hace llegar cada 20 de mes, el Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales, donde se muestra la asignación del presupuesto, la parte devengada del mismo, y el número de apoyos otorgados hasta ese momento, es ahí donde se percibe de manera clara y transparente la ejecución de la planeación, ejecución y resultados obtenidos del uso de los recursos del programa.



Alineación del Programa FFSR con el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 y otros ordenamientos superiores

El programa está alineado con el PDEM 2017-2023 dentro el **Pilar Social**: “Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente” en el **Objetivo 1.1** “Reducir la pobreza y propiciar desarrollo humano”, **Estrategia 1.1.1.** “Mantener el crecimiento de los ingresos de la población más pobre” en sus cinco Líneas de Acción, de manera indirecta en el **Objetivo 1.2** “Reducir las desigualdades a través de la atención a grupos vulnerables”, **Estrategia 1.2.5** “Mejorar las condiciones de vida de la población indígena con respeto a su cultura y tradiciones”, en su **segunda Línea de Acción**; además el Pp se alinea en el **Eje 1 Igualdad de Género** (Transversal) **Objetivo 5.1.** “Reducir todos los tipos de violencia contra las mujeres y niñas”, **Estrategia 5.1.5.** “Diseñar e instrumentar la estrategia de aplicación de políticas públicas que priorice a las mujeres en situación de pobreza”, en sus **primera y segunda Líneas de Acción**; **Estrategia 5.1.6.** “Diseñar e instrumentar programas para mejorar la economía de los hogares de mujeres jefas de familia”, en su **primera Línea de Acción** (GEM, 2018a).

En cuanto al **Programa Sectorial Pilar Social 2017-2023**, el Pp se enmarca en el **Objetivo Social 1.** “Reducir la pobreza y propiciar desarrollo humano”, **Estrategia 1.1.** “Mantener el crecimiento de los ingresos de la población más pobre” en la **Línea de Acción 1.1.1.** “Reconocer el Trabajo que realiza la mujer en el hogar en condición de pobreza extrema, impulsar su integración al mercado laboral y apoyar su desarrollo integral”, en la **Actividad Específica 1.1.1.1.** “Integrar el padrón de mujeres amas de casa de entre 18 y 59 años de edad que se encuentran en pobreza extrema o vulnerabilidad y que no perciban pago alguno por su actividad para identificar a la posible población de atención” y en la **Actividad Específica 1.1.1.2.** “Ofrecer talleres de capacitación para fomentar el autoempleo de mujeres de entre 18 y 59 años de edad, que se encuentran en pobreza extrema”. Adicionalmente de manera específica se vincula con el **Proyecto 3:** “Empoderamiento de las mujeres mexiquenses (Salario Rosa)”, en su **Componente 2.** “Apoyos monetarios y capacitación para el autoempleo, así como acompañamiento jurídico y asesoría psicológica a mujeres de 18 a 59 años de edad que se dediquen a las actividades del hogar y que no perciban pago alguno, para que los integrantes de su familia tengan una mayor calidad de vida” (GEM, 2018b).

Indirectamente se vincula con el **Objetivo Social 2** “Reducir las desigualdades a través de la atención a grupos vulnerables”, **Estrategia 2.4** “Fortalecer las



acciones de combate a la discriminación, maltrato o abuso”, **Línea de Acción 2.4.2.** “Fomentar actividades para la prevención de la violencia familiar”, **Actividad Específica 2.4.2.3** “Ofrecer asesoría psicológica y jurídica tanto a la persona que generó el maltrato como a la maltratada” (GEM, 2018b).

El Pp se alinea también con el **Programa Transversal 2017-2023**, en el **Eje 1 Igualdad de Género**, en su **Proyecto 1:** “Impulso del desarrollo de las Mujeres y Protección de sus Derechos/Equidad de Género y Erradicación de la Violencia”, en su **Componente 2.** “Apoyos económicos y capacitación para el autoempleo de mujeres de 18 a 59 años de edad, que se dediquen a las actividades del hogar y que no perciban pago alguno, para que los integrantes de su familia tengan una mayor calidad de vida a través del Programa Salario Rosa” (GEM, 2018c).

Alcances de la evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR), el alcance de la evaluación parte de un análisis puntual de los procesos que el programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. También, identificar fortalezas y debilidades de los procesos, con la finalidad de proporcionar recomendaciones dirigidas a la mejora del programa.

En la determinación de los alcances del Análisis de Procesos se utilizan los resultados obtenidos tanto en la valoración global de la operación del programa como de su grado de consolidación operativa, como los resultados de la valoración de cada uno de los elementos considerados.

También se deben señalar tres puntos torales como son: 1) los principales problemas detectados en la normatividad, 2) cuellos de botella, 3) las áreas de oportunidad, así como 4) las buenas prácticas detectadas en la operación del programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

Es importante comentar que la Evaluación sustentada en el enfoque de Gestión para Resultados (GpR) es necesaria la identificación y definición de los procesos, subprocesos y acciones que integran la operación del programa que son requeridos para dar cuenta de los resultados del mismo.

Objetivo general de la Evaluación

Realizar un análisis sistemático del Programa FFSR, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación del programa con la finalidad de conocer cómo sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las



buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.

Equivalencia de procesos

El desarrollo de la presente Evaluación implicó el análisis de los procesos y subprocesos sustantivos a través de los cuales se realiza la ejecución del Programa FFSR, así como la respectiva priorización de éstos. Para ello, se realizó la identificación y jerarquización de los mismos, en particular, se realizó un análisis y relación biunívoca entre los procesos contenidos en los documentos normativos como el Manual de Procedimientos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa y la Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa para el ejercicio fiscal 2020, contra los enunciados por el Modelo General de Procesos del CONEVAL.

Es importante considerar que, si bien la evaluación del Programa FFSR se concentra en los principales procesos, es decir, considerando al CEMyBS como dependencia responsable del programa, resulta indispensable, bajo un enfoque de orientación a resultados, revisar con detalle los procesos que opera cada área en particular.

Metodología

De acuerdo con los TdR del CONEVAL, el programa, la unidad administrativa coordinadora de la evaluación y la institución evaluadora podrán plantear técnicas específicas para la evaluación, según la estructura y propósito del programa, siempre y cuando permitan la medición homogénea del desempeño de los procesos operativos y la comparación de los resultados en el tiempo.

La información primaria se recopilará en campo a través de visitas de observación y entrevistas a los diferentes actores involucrados en el Programa mediante la selección de áreas críticas en su operación.

En el caso de la presente evaluación se especificó un único universo de estudio. Durante la entrevista preliminar de manera virtual sostenida el 19 de enero de 2021, se identificaron algunos atributos para la variabilidad de los procesos en el universo de estudio. Específicamente se determinó que el universo contempla a los 225 servidores públicos que trabajan directamente en el Programa FFSR, de los cuales 223 son del área operativa y 2 del nivel directivo.

Para alcanzar el objetivo, se seleccionaron las unidades de muestreo en una etapa. Durante ella se solicitará el directorio del personal directivo y operativo del programa y con base en una reunión virtual previa, se eligieron al mayor número



posible, de acuerdo con las condiciones actuales que se viven en la sociedad.

Para la selección del personal directivo, se consideró el organigrama del CEMyBS vigente hasta septiembre del 2020, toda vez que, a partir del mes octubre éste desaparece y se absorbe por la nueva Secretaría de la Mujer del Gobierno del Estado de México.

En ese tenor, la Responsable Operativa del Programa desde octubre del 2019, Ilse Yutzil Salgado Sandoval, fue seleccionada puesto que se mantiene hasta diciembre del 2020, año para el cual se realiza esta Evaluación.

A nivel operativo, en la estructura del programa, se presentan distintas áreas y coordinaciones, por lo que se determinó considerar un total de 7 personas entre jefes de área y coordinadores.

La información secundaria se recolectó mediante la revisión documental de la normatividad aplicable (leyes, reglamentos, Reglas de Operación (ROP), lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros), la MIR del ejercicio fiscal correspondiente; informes de avances, información referente al diseño, operación y desempeño del programa, sistemas de información disponibles y evaluaciones anteriores del programa.

La Evaluación se desarrolló mediante un análisis cualitativo complementado con datos cuantitativos, incluyendo un análisis de gabinete, el levantamiento de información en campo y herramientas complementarias para el análisis de procesos. Estos a través de la observación directa y entrevistas semiestructuradas, entre otras técnicas para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo.

A través del análisis de gabinete y del uso de instrumentos metodológicos se ejecutará la recolección de información que dará pie a la valoración de los mecanismos con los que se ejecutan los procesos, subprocesos y en su caso, de existir, los macroprocesos en la ejecución del Programa FFSR, así como su contexto e identificación de su contribución al logro de sus objetivos.

El análisis de gabinete corresponde al acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el programa.

Se llevó a cabo una revisión del contexto en el que opera el programa y un análisis de su marco normativo, a fin de mapear el proceso general de implementación del Programa FFSR, sus procedimientos, los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen en su ejecución.



Medición de los atributos de los procesos y subprocesos

Una vez realizada la descripción y análisis de los principales procesos ejecutados marcados en su Manual se procedió a la valoración cuantitativa de la ejecución de los procesos. Esta valoración se hace a partir de la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas; o lo hace parcialmente o de manera insuficiente se encontró que la valoración global cuantitativa sobre la operación y ejecución de los procesos fue de 3.69 puntos de 4, es decir, de los 12 procesos solo el de seguimiento a las beneficiarias, obtuvo la calificación más baja de 3.2 puntos, mientras que el de satisfacción de las beneficiarias obtuvo la máxima valoración.

Hallazgos y resultados

La valoración del grado de consolidación operativa global y de los procesos que conforman el Programa FFSR está basada en el análisis de gabinete, los resultados del trabajo de campo y la información obtenida a partir de la entrevista sostenida con el personal del programa. Con los elementos anteriores se determinó el grado de consolidación operativa realizada por proceso, se puede concluir que el Programa FFSR cuenta con respaldo documental en la mayor parte de sus procesos, en un nivel general, y que la mayoría de dichos procesos se encuentran estandarizados en la práctica, es decir, la mayor parte de los ejecutores los realizan de la misma forma. Sin embargo, en lo particular hay subprocesos que están parcialmente documentados, que no en todos los casos están descritos a detalle y que son parcialmente conocidos por los operadores, lo que también se relaciona con un alto grado de rotación de personal.

Por otra parte, se encontró evidencia parcial de la existencia contundente de sistemas de monitoreo e indicadores de gestión para la mayoría de los subprocesos de la operación. Además, el Programa FFSR cuenta con 12 sistemas informáticos, internos y externos, que apoyan la ejecución, en casi todos los procesos, pero para un mínimo de ellos se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Por lo anterior, se considera que el grado de consolidación operativa global de los procesos del programa es de 3.45 en una escala de 0 a 4, considerado como de muy alto grado de consolidación.





4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL PROGRAMA



4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL PROGRAMA.

Principales Procesos Identificados y Equivalencias para el Programa FFSR

Con base en los procesos identificados y etiquetados de acuerdo con el Modelo General de Procesos del CONEVAL, en este capítulo se profundiza en la descripción y análisis de los procesos y subprocesos. Se parte de lo establecido en la normatividad y se contrasta con la información obtenida mediante las distintas estrategias de levantamiento de información de esta Evaluación. Por normatividad se entiende a aquellos documentos oficiales publicados y disponibles que hagan referencia parcial o completamente a los pasos y requisitos para el desarrollo de actividades específicas, como las relativas a los 11 procesos señalados por el Modelo, de tal manera, para el Programa FFSR se consideran documentos normativos a:

- Reglas de Operación del Programa vigentes (2020).
- Manual de Procedimientos de Programa.
- Guía Operativa del Programa vigente (2020).
- Manual de Normas y Políticas para el Gasto Público del Gobierno del Estado de México (2014).
- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios (2001).

Equivalencia de Procesos del Programa FFSR

El Modelo General de Procesos no es necesariamente coincidente con los procesos específicos del Programa, por lo que a continuación se realiza una equivalencia de los procesos del modelo con los procesos específicos del Programa FFSR.



Tabla 1. Identificación y Equivalencia de Procesos y Subprocesos del Programa FFSR

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social FFSR (Propuesta CIDEP)
1. Planeación	1	Proceso de Planeación
	2	Subproceso de Planeación Estratégica
	3	Subproceso de Aprobación de Metas y Presupuesto
	4	Subproceso de Publicación y Actualización de las Reglas de Operación
2. Difusión del programa	5	Proceso de Difusión
	6	Subproceso de Difusión de Objetivos, Características, Beneficios y Requisitos del Programa
	7	Subproceso de Difusión de Convocatoria para Registro de Solicitantes
3. Solicitud de apoyos	8	Proceso de Solicitud de Apoyos
	9	Subproceso de Registro de Solicitudes al Programa
	10	Subproceso de Registro de Solicitantes en Módulos de Registro Físicos
	11	Subproceso de Registro de Solicitantes mediante Plataforma Digital
4. Selección de beneficiarios	12	Proceso de Selección de Beneficiarias
	13	Subproceso de Revisión de la Lista de Espera del Ejercicio Fiscal Anterior
	14	Subproceso de Revisión de los Registros de Solicitudes
	15	Subproceso de Integración de Carpeta con Propuestas de Incorporación
5. Producción de bienes o servicios	16	Proceso de Producción de Bienes y Servicios
	17	Subproceso de Producción de Medios de Entrega de Apoyos
	18	Subproceso de Gestión de Recursos Económicos del Programa
	19	Subproceso de Gestión de Servicios del Programa
6. Distribución de apoyos	20	Proceso de Distribución de Bienes y Servicios
	21	Subproceso de Distribución del Medio de Entrega a Beneficiarias
	22	Subproceso de Programación de las Transferencias de Recursos Económicos
	23	Subproceso de Planeación de Cursos de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios
	24	Subproceso de Calendarización de Servicios a Demanda de las Beneficiarias

continúa...



Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social FFSR (Propuesta CIDEF)
7. Entrega de apoyos	25	Proceso de Entrega de Bienes y Servicios
	26	Subproceso de Proporcionar el Medio de Entrega a las Beneficiarias
	27	Subproceso de Transferencia Bimestral de Recursos Económicos a los Medios de Entrega
	28	Subproceso de Impartición de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios
	29	Subproceso de Otorgamiento de Servicios A Demanda de las Beneficiarias
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	30	Proceso de Seguimiento a Beneficiarias
	31	Subproceso de Entrega de Instructivo para el uso del Medio de Entrega a Beneficiarias y explicación del modo de empleo y consulta
	32	Subproceso de Seguimiento en caso deterioro, robo o extravío del Medio de Entrega
	33	Subproceso de Conciliación del reporte de seguimiento de Consulta de Saldo emitido por la EE
	34	Subproceso de Recepción de Informes de Fallecimiento de Beneficiarias
	35	Subproceso de Emisión de Reportes de Cumplimiento de Obligaciones de las Beneficiarias
	36	Subproceso de Emisión de Constancias o Certificados de Capacitación a las Beneficiarias
	37	Subproceso de Validación de Reportes de Servicios Adicionales a Demanda solicitados por las Beneficiarias
9. Contraloría social y satisfacción de usuarios	38	Proceso de Satisfacción a Beneficiarias y Contraloría Social
	39	Subproceso de Seguimiento a la Satisfacción en la Recepción del Medio de Entrega por las Beneficiarias
	40	Subproceso de Seguimiento a la Transferencia de Recursos realizada bimestralmente a las Beneficiarias
	41	Subproceso de Seguimiento a la Capacitación obligatoria de las Beneficiarias
	42	Subproceso de Seguimiento a Servicios Adicionales A Demanda de las Beneficiarias

continúa...



Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social FFSR (Propuesta CIDEP)
10. Evaluación y monitoreo	43	Proceso de Monitoreo y Evaluación
	44	Subproceso de Elaboración del Reporte de Avance Trimestral del Programa Operativo Anual (POA) y cumplimiento de Metas
	45	Subproceso de Elaboración del Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales
	46	Subproceso de Seguimiento a los Informes del Programa por parte del Órgano Interno de Control
	47	Subproceso de Evaluación Externa Anual del Programa
	48	Subproceso de Elaboración y ejecución de Matriz de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)
11. Sistemas de Información	49	Sistemas de Información
	50	Subproceso de Sistema Validación de Padrón de Beneficiarias
	51	Subproceso de Verificación de Transferencias Monetarias

Fuente: elaboración de CIDEP con base en los TdR del CONEVAL (2017a) e información de la Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social Familias Fuerte Salario Rosa. Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a).

A continuación, para cada uno de los procesos identificados para el Programa, conforme al Modelo General de Procesos, y con base en el análisis de gabinete y el trabajo de campo realizado con personal del programa FFSR y la muestra analítica, se presenta en cada caso: a) Un análisis de las actividades, los componentes y las y los actores que integran el desarrollo del proceso; b) Se señalan los límites del proceso y su articulación con otros; c) Se determina la suficiencia y adecuación de los insumos y recursos disponibles en materia de tiempo, recursos humanos, recursos financieros, e infraestructura, cuando estos son relevantes para el proceso; d) Los productos que se generan en el proceso; e) Los sistemas de información; f) La coordinación con otros actores; g) La pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla; h) Las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso; y i) La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de las instancias beneficiadas respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa. En el Anexo 5 “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos”, se presenta la información de forma más detallada.



4.1. Descripción y análisis del Proceso de Planeación

Para la presente Evaluación, el proceso de Planeación conforme al CONEVAL se integra por varios subprocesos como son la planeación estratégica, la programación y presupuesto.

4.1.1. Actividades, componentes y actores

Para el Programa FFSR, con base en la información documental y las entrevistas con informantes clave se identificaron los siguientes tres subprocesos:

1.1 Planeación Estratégica.

1.2 Aprobación de Metas y Presupuesto y Publicación.

1.3 Actualización de las Reglas de Operación.

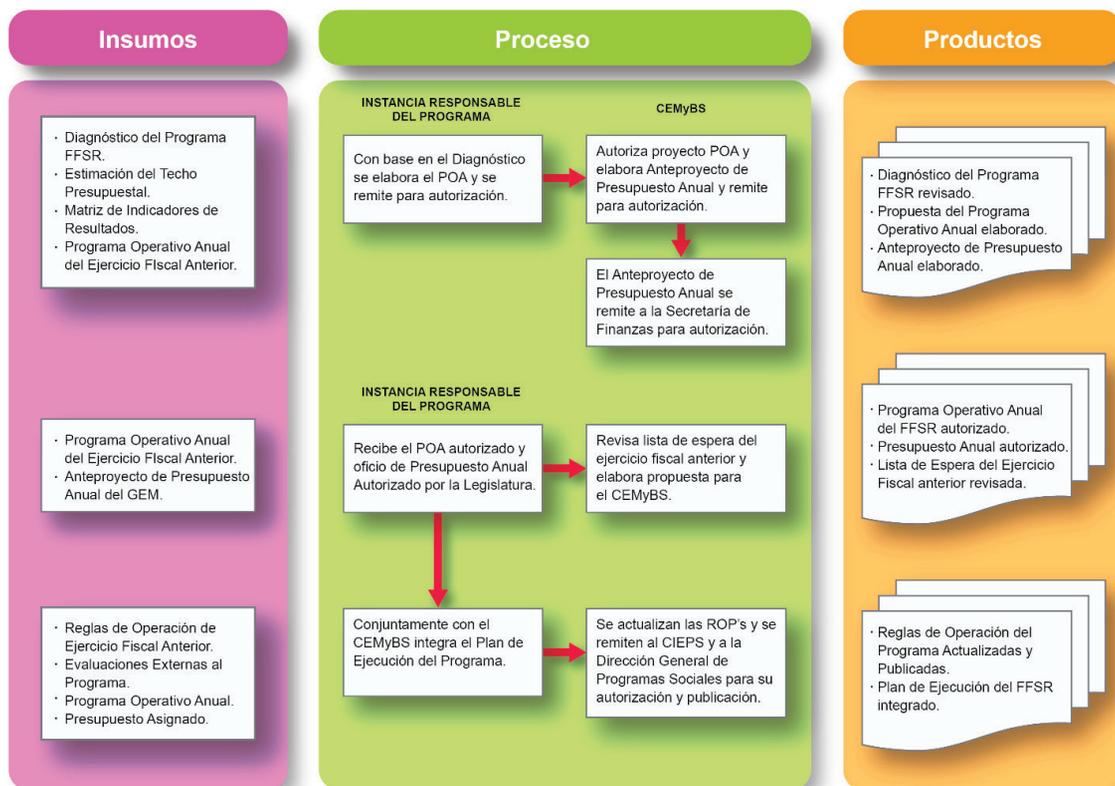
En la Evaluación de Consistencia y Resultados 2019 se realizó un ejercicio que le permitió dar coherencia al quehacer de las áreas responsables de la operación del Programa, y cuyo resultado fue un antecedente para la Guía Operativa del Programa.

El proceso de planeación involucra fundamentalmente la participación de la Dirección General del CEMyBS, el Comité de Admisión y Seguimiento del Programa FFSR, la UIPPE del CEMyBS, la Subdirección Responsable del Programa FFSR, la Legislatura Local, la SEDESEM y la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, la Dirección General de Programas Sociales y el CIEPS.

Las actividades generales que conforman el proceso de Planeación se sintetizan en la siguiente ilustración:



Figura 1. Diagrama del Proceso de Planeación



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Los subprocesos que se realizan en el marco del proceso de planeación estratégica se centran en tres acciones: la definición de las metas operativas para el ejercicio fiscal, la distribución y concertación del presupuesto para el Programa y la actualización y publicación de las Reglas de Operación (ROP) para el ejercicio fiscal. Entre las actividades que se realizan en el proceso de planeación no se identificaron acciones para generar y actualizar un plan estratégico de mediano y largo plazo, con lo que la planeación es mayormente operativa y con temporalidad anual. En general, a partir de las entrevistas realizadas no se identificó que el personal del Programa FFSR sea vinculado en el ejercicio formal de planeación estratégica.



El proceso de planeación estratégica y dos de sus subprocesos no se encuentran normados ni por el Manual de Procedimientos del Programa en su versión 2020, ni en las ROP correspondientes, sin embargo, en la Guía Operativa se da cuenta de que se trata de subprocesos que son ejecutados por el CEMyBS en coordinación con la SEDESEM y la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México y se rigen conforme a lo establecido tanto en el Manual de Normas y Políticas para el Gasto Público del Gobierno del Estado de México como en la propia Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. En el caso del tercer subproceso relativo a las Reglas de Operación, se encuentra en el Manual de Procedimientos, bajo la denominación de “Actualización y Publicación de las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa”. El proceso se encuentra delimitado y articulado con el proceso de monitoreo de los indicadores de la MIR y su actualización y con la realización de evaluaciones externas, por cuanto estas analizan la MIR y generan recomendaciones para su actualización y mejora.

El inicio de la Planeación Estratégica se da a partir del Diagnóstico o Evaluación del Programa elaborado por el CIEPS y que recibe el CEMyBS y a su vez canaliza al área responsable del Programa para que elabore su propuesta de Programa Operativo Anual (POA) con base en la MIR autorizada por la Secretaría de Finanzas (actualizada o no), y a su vez sea autorizado por la Dirección General del CEMyBS.

Con base en el POA propuesto, la UIPPE del CEMyBS lo incorpora al anteproyecto de Presupuesto Anual que es remitido a la Secretaría de Finanzas, que a su vez lo integra al Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México y lo remite a la Legislatura Local para su aprobación, todo conforme a las fechas estipuladas en el Manual de Normas y Políticas para el Gasto Público del Gobierno del Estado de México.

Esta primera parte correspondiente al primer subproceso, es pertinente en cuanto a que se realiza conforme al calendario establecido por la normatividad vigente y la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, sin embargo, la pertinencia puede verse afectada por los siguientes factores: incompatibilidad de las fechas de término de las evaluaciones externas y el periodo establecido por Secretaría de Finanzas; la realización de las evaluaciones con base en información de ejercicios fiscales anteriores; y la posible contrariedad entre las observaciones y recomendaciones emitidas por los equipos evaluadores, los especialistas temáticos, los entes fiscalizadores y el CIEPS. La importancia estratégica del subproceso radica en que es un instrumento que refleja la planeación del Programa para un ejercicio fiscal, que posteriormente permite el monitoreo en el avance de sus resultados.

El proceso continúa con el subproceso de aprobación de metas y presupuesto, ya que una vez que la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México



remite el Anteproyecto de Presupuesto a la Legislatura, este se discute y se modifica en su caso, para después ser aprobado por el Pleno y comunicarlo mediante oficio y la publicación del Decreto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México, en el que se da cuenta de los techos presupuestales asignados a cada dependencia y Programa. Una vez publicado el Decreto, la Secretaría de Finanzas comunica mediante oficio a la Dirección General del CEMyBS y a la UIPPE el techo presupuestal asignado al Programa, que a su vez se informa a la Responsable del Programa. En caso de requerirse, se hacen los ajustes correspondientes al POA y entonces se verifica la Lista de Espera de Solicitantes del ejercicio fiscal anterior para determinar si se hará Convocatoria o no.

El proceso es pertinente toda vez que se cuentan con criterios para determinar las solicitantes que recibirán los apoyos del Programa. Al respecto, el establecimiento de montos está sujeto al techo presupuestal aprobado y autorizado.

La importancia estratégica del proceso radica en que se definen los recursos que el Programa podrá ejercer para la ejecución de sus acciones necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el Programa FFSR.

El último subproceso se refiere a la publicación y actualización de las ROP, ya que una vez determinado el presupuesto, autorizado el POA, revisadas las evaluaciones externas y la lista de espera de solicitantes y las ROP del ejercicio fiscal anterior, el área responsable del Programa elabora conjuntamente con la UIPPE el Plan de Ejecución del Programa, que incluye la calendarización para la emisión de Convocatorias en caso de requerirse. Una vez concluido el Plan de Ejecución se proponen modificaciones a las ROP mismas que se remiten tanto al CIEPS como a la Dirección General de Programas Sociales de la SEDESEM para su aprobación y posterior publicación en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno”.

Conforme a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México en su artículo 20, la publicación de las ROP para programas que iniciaron su operación en años anteriores y contaban con Reglas de Operación, deberán presentar sus modificaciones a más tardar dentro de la segunda quincena del mes de febrero de cada año, sin importar con qué tanta antelación se inicie el proceso al interior del Programa (GEM, 2006).

La importancia estratégica de la elaboración (y publicación) de las ROP radica en que dan cumplimiento a lo establecido en el artículo 2 de la Ley de Desarrollo Social de Estado de México, en particular la fracción VII, el artículo 17 y el artículo 22 fracción III. Además, las ROP son el instrumento por el cual se establecen los requisitos de elegibilidad, mecánica operativa y tipos y montos de apoyo que otorga el programa, y por el cual se brinda transparencia y certeza jurídica a los posibles beneficiarios sobre su selección y el ejercicio de los recursos (GEM, 2004). En este sentido, con base en



el trabajo de campo, se encontró que el contenido de las ROP en lo general es claro, aunque puede mejorarse.

4.1.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

El proceso inicia con insumos del ejercicio fiscal en curso con relación al presupuesto y metas asignadas y alcanzadas al momento de realizar las actividades del proceso para el siguiente ejercicio fiscal, así como a la normatividad vigente.

Un primer y segundo insumos provienen de actores externos, es decir, el diagnóstico del Programa generalmente viene del CIEPS y se puede complementar con las observaciones del OSFEM y la Secretaría de la Contraloría. El segundo se refiere al POA y al Techo Presupuestal para el Anteproyecto de Presupuesto Anual y la MIR, que son asignados por la Secretaría de Finanzas y corroborados por la SEDESEM y la UIPPE del CEMyBS. En el caso de las ROP del ejercicio fiscal anterior, así como la normatividad externa para su actualización se pueden considerar insumos internos, toda vez que son elaboradas y publicadas por el Comité de Admisión y Seguimiento del Programa, contando con la autorización de actores externos como el CIEPS y la Dirección General de Programas Sociales de la SEDESEM.

El proceso concluye con los productos de un Diagnóstico inspeccionado, una propuesta de POA, el Anteproyecto de Presupuesto Anual y sus consecuentes autorizaciones. Asimismo, se incluye la consideración de la lista de espera interna del Programa. Todo desemboca en la elaboración de un Plan de Ejecución que incluye el presupuesto y calendario del Programa, el POA y la calendarización de metas, así como la actualización de la MIR y la publicación de la normatividad actualizada a través de las ROP. Todos estos productos son utilizados para la realización de los siguientes procesos operativos.

4.1.3. Insumos y recursos

Tiempo

Para el caso de este proceso, los tiempos no están establecidos en la normatividad interna, pero se siguen los plazos y fechas límites establecidos por instancias externas, particularmente la Secretaría de Finanzas en la definición del POA, el anteproyecto de presupuesto y actualización de la MIR. En general se ha cumplido con los plazos y fechas para la entrega de los productos de este proceso.

Personal

La asignación de tareas relativas a este proceso con el personal disponible es considerada como adecuada, especialmente en el CEMyBS y su UIPPE. En la Instancia Ejecutora del Programa, se percibe como una actividad estacional a la cual el personal



le dedican tiempo hacia finales del ejercicio antecedente y los primeros meses de cada ejercicio considerando que el tiempo dedicado es suficiente para cubrir las actividades en tiempo y forma.

Recursos financieros

Para este proceso en particular no se considera una asignación directa de recursos financieros, en virtud de que se realizan las actividades con los presupuestos operativos asignados a las áreas involucradas. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos para este proceso.

Infraestructura

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones disponibles de las áreas involucradas, y que con base en la información recabada, cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las conversaciones con el personal de enlace con el ente evaluador, se constató que para la ejecución de este proceso se requieren de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo y telefonía. En general se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo; aun cuando no siempre se encuentra en las condiciones más adecuadas en lo que corresponde al CEMyBS.

4.1.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Diagnóstico del Programa revisado.
- Propuesta de Programa Operativo Anual elaborado y autorizado.
- Anteproyecto de Presupuesto Anual con calendarización elaborado y MIR actualizada.
- Lista de Espera de Beneficiarias del Ejercicio Fiscal anterior revisada.
- Reglas de Operación actualizadas y publicadas.
- Plan de Ejecución del Programa integrado.

4.1.5. Sistemas de información

Para todo el proceso de planeación no se usa un sistema informático específico, aunque para el apartado presupuestario y del POA se emplea el Sistema Automatizado de Planeación y Presupuesto (SPP WEB) y el Sistema de Planeación y Presupuesto de la Secretaría de Finanzas, espacio en el que se gestionan e identifican los avances en los indicadores operativos asignados y reportados por el Programa. En lo que corresponde al Plan de Ejecución, las ROP y la Lista de Espera de Beneficiarias, no disponen de un sistema particular.



4.1.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo desde las instancias externas, principalmente la Secretaría de Finanzas, la SEDESEM y el CIEPS, tanto en los temas de planeación, presupuestación, programación y evaluación de metas, como en la parte relativa a la MIR, que se realizan a través de la Dirección del CEMyBS y su UIPPE. No se identificaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

4.1.7. Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente en la medida que da los elementos necesarios para la realización de los procesos subsecuentes. Se entiende como un ejercicio que cumple con la normatividad y plazos aplicables, no obstante, es una actividad que no siempre coincide con las necesidades de ajustes al Programa. Sin planeación estratégica sería poco viable la ejecución del Programa, toda vez que en ella se fijan metas y plazos para alcanzar los objetivos del Programa.

4.1.8. Importancia estratégica del proceso

Este proceso es de la mayor importancia en términos de estrategia, tanto a mediano y largo plazo como en términos anuales, ya que es la etapa en la que se definen los recursos y metas del Programa. El establecimiento de metas es a partir de los recursos y las necesidades actuales, tendencias y evolución del Programa y la normatividad aplicable tanto para las ROP como el Plan de Ejecución. En este sentido, la importancia estratégica de este proceso se reconoce y atiende adecuadamente.

4.1.9. Opinión de los actores

En lo que se refiere a la opinión general de este proceso, toda vez que el personal entrevistado fue elegido en su condición de operadores del programa, no se tienen opiniones externas, salvo a aquellas obtenidas con el personal de la UIPPE que fungió como enlace para la Evaluación. En este sentido, la mayoría del personal operativo conoce la existencia del proceso, sin embargo, en todos los casos afirmaron no estar involucrados en la planeación estratégica del Programa, a pesar de que el documento de referencia (Guía Operativa) señala su corresponsabilidad. El principal argumento para su respuesta es que es un “tema que le toca a la UIPPE y a la Dirección General, que lo revisan con el CIEPS”, “a nosotros nos llegan los documentos y tratamos de cumplir con lo que se nos señala como metas”. No obstante, sí identifican partes del



proceso e incluso fechas en las que se programa su elaboración y las fechas límite para su entrega.

En cuanto a la oportunidad con que se les dan a conocer las metas, en su totalidad los entrevistados refirieron que se les informa en el mes de enero, por lo que consideran que es oportuno, toda vez que el Programa comienza a operar en el primer trimestre del año.

Respecto al tiempo utilizado para elaborar el Plan de Ejecución, lo consideran en su mayoría adecuado, refiriendo que ellos no se involucran en tal proceso, pero “todas las áreas de gobierno lo hacen en ese periodo”.

Desde su punto de vista, esa planeación está vinculada con los componentes del Programa, no obstante que en la MIR se identifican 4 componentes y a decir de los entrevistados, solo consideran 2 directamente asociadas o bajo la responsabilidad del Programa y en su POA están presentes ambas metas (transferencias económicas y capacitación para el empleo), dichas metas las consideran alcanzables y hasta la fecha no han encontrado obstáculos para cumplirlas.

Los entrevistados consideran que las áreas responsables de elaborar la planeación cuentan con el personal y los recursos necesarios para su elaboración y que no consideran necesario que el personal del Programa se involucre en ello, pero creen que es necesaria una mayor coordinación “en eso si fallamos, hace falta que involucren un poco al Programa antes de fijar las metas o hacer cambios a las ROP, pero nunca hemos tenido problemas para alcanzar lo que nos establecen”.

La totalidad de los entrevistados saben que este proceso involucra a la Dirección General del CEMyBS, la UIPPE, la SEDESEM, la Secretaría de Finanzas y el CIEPS y creen que es suficiente para poder generar los productos del proceso.

Ninguno de los entrevistados identificó o tuvo conocimiento de algún obstáculo para elaborar la Planeación Estratégica o actualizar las ROP “de eso no sabemos mucho... no nos toca verlo a nosotros, pero nunca han hablado de problemas para hacerlas”. No obstante, a partir de las evaluaciones realizadas al Programa en años anteriores, se detectaron deficiencias a nivel de establecimiento de metas y acuerdos para la modificación de las ROP.

En su mayoría el personal consultado, considera que no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, toda vez que al final se obtienen los productos tal y como lo señala la normatividad.

De manera general, no se identifican buenas prácticas en el proceso, sin embargo, detectaron como áreas de oportunidad la posibilidad de incorporar al Programa en la toma de decisiones en materia de planeación y la incorporación de sus observaciones basadas en la operación y práctica cotidiana en las ROP, ya que nunca se les ha consultado al respecto.



Respecto a lo que el proceso deriva como productos, consideran que los tiempos estipulados en la planeación y las ROP son suficientes, ya que tienen todo el año fiscal para conseguir sus metas.

4.1.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que la planeación estratégica presenta un **grado medio de consolidación operativa (3.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Parcialmente (0.5).

Como se mencionó, el proceso de planeación estratégica y dos de sus subprocesos no se encuentran normados ni por el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2020, ni en las ROP correspondientes, sin embargo, en la Guía Operativa se da cuenta de que se trata de subprocesos que son ejecutados por el CEMyBS, en coordinación con instancias externas y operan conforme a las reglas y lineamientos dictados por esas entidades. El subproceso relativo a las ROP, se encuentra en el Manual de Procedimientos, bajo la denominación de “Actualización y Publicación de las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa”. En el caso de los tres primeros, los lineamientos externos obligan a la documentación de todas las actividades con el empleo de formatos específicos, e incluso existen manuales para su formulación que la Secretaría de Finanzas elaboró como guía para los usuarios, es decir como instructivos que incluso guían el llenado de los formatos; sin embargo, no se cuenta con documentos que normen la aplicación de la normatividad externa directamente en el Programa.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Parcialmente (0.5).

La normatividad no exige que a nivel del Programa y sus operadores conozcan los procedimientos y las actividades de planeación, no obstante, el personal de Programa está pendiente de las indicaciones comunicadas en su momento para atenderlas de acuerdo con los objetivos fijados.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

El proceso está estandarizado formalmente y todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones comunicadas en cada ejercicio fiscal.



4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión:

Parcialmente (0.5).

A nivel Programa, el FFSR cuenta con una MIR en la que tienen indicadores. Pero a nivel de este proceso (planeación), no hay indicadores visibles ni existe a nivel de componentes o actividades, sin embargo, el CEMyBS y la SEDESEM Social si tienen indicadores específicos a nivel de actividad de las áreas involucradas.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Parcialmente (0.5).

Dentro del Programa no se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, salvo el caso de las ROP; pero la Secretaría de Finanzas contempla mecanismos para la identificación e implementación de mejoras anuales a los elementos normativos en materia de planeación estratégica.

4.2. Descripción y análisis del Proceso de Difusión

Para la presente evaluación, el proceso de Difusión, conforme al CONEVAL, incluye las acciones necesarias para proporcionar información sobre las principales características y beneficios del Programa, así como los requisitos de inscripción.

4.2.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con informantes clave se identificaron las siguientes operaciones para el proceso de difusión:

2.1 Difusión de objetivos, características, beneficios y requisitos.

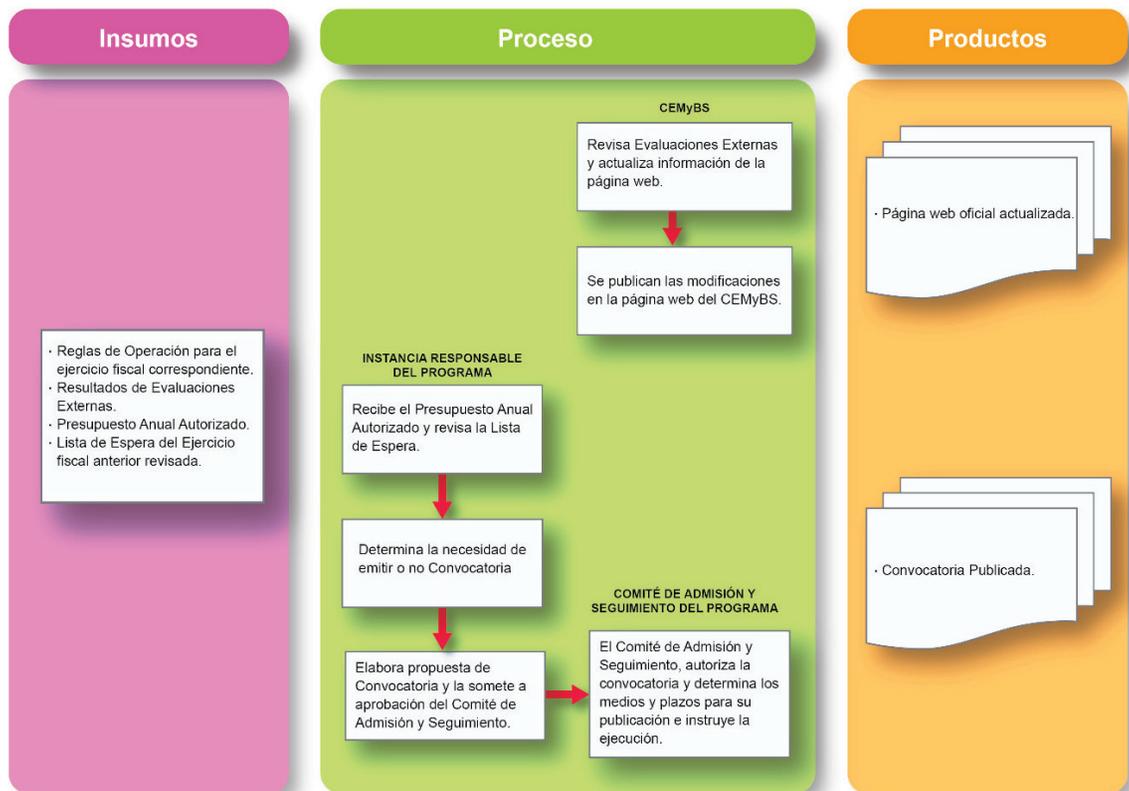
2.2 Difusión de convocatoria para registro de solicitantes.

El proceso de Difusión involucra fundamentalmente la participación de la Dirección General del CEMyBS, el Comité de Admisión y Seguimiento del Programa FFSR y la Subdirección Responsable del Programa FFSR.

Las actividades generales que conforman el proceso de Difusión se sintetizan en la siguiente ilustración:



Figura 2. Diagrama del Proceso de Difusión



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Los subprocesos involucrados en el proceso de difusión consideran dos acciones: la publicación en página web oficial de los objetivos, características, beneficios y requisitos del Programa y la publicación de la Convocatoria electrónica e impresa en Medios de Comunicación. Entre las actividades que se realizan en el proceso se identificaron acciones para generar y actualizar la página web y la convocatoria con temporalidad anual. En general, a partir de las entrevistas realizadas se identificó que el personal del Programa FFSR es responsable de proveer la información o contenidos y elaborar y publicar los elementos referentes a proceso de difusión.

Uno de los subprocesos se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del Programa en su versión 2020 bajo la denominación “Difusión de la Convocatoria para el Registro de Solicitantes al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” (CEMyBS, 2020b) y en las ROP en el numeral 12. Difusión y en la Guía



Operativa bajo la denominación de Proceso de Difusión (SEDESEM, 2020a). En el caso del Proceso de Difusión y primer subproceso relativo a la difusión de programa y sus características, no se encuentran en el Manual de Procedimientos, pero sí en la Guía Operativa. El proceso se encuentra delimitado y articulado con la lista de espera del ejercicio fiscal anterior, el techo presupuestal y con la realización de evaluaciones externas.

El inicio de la Difusión se da a partir de las ROP y la revisión de la lista de espera del ejercicio fiscal anterior, ya que a partir del techo presupuestal se determina si se emitirá la convocatoria o no. En el caso de la difusión del Programa en la página web, ésta se actualiza con base en los resultados y recomendaciones de las evaluaciones externas, y específicamente lo realiza la Dirección del CEMyBS y no el personal operativo del Programa. A partir de los resultados de las evaluaciones externas y la publicación de las ROP, la Dirección General del CEMyBS, actualiza la información de la página web y se responsabiliza de su publicación en línea.

En lo que se refiere a la Convocatoria, una vez que el área responsable verifica la disponibilidad de incorporación con base en la lista de espera del ejercicio fiscal anterior y el presupuesto disponible, establece si se publicará o no. En caso de publicarse, esta área tiene a su cargo la elaboración de la propuesta de Convocatoria que somete a consideración del Comité de Admisión y Seguimiento, quien determina los medios en que se difundirá, así como los plazos para su difusión e instruye su publicación.

El proceso es pertinente toda vez que es necesario para la incorporación de las solicitantes al Programa, sujeto al techo presupuestal aprobado y autorizado.

La importancia estratégica del proceso radica en que se determina la cobertura del Programa y la consecuente ejecución de las acciones necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el Programa FFSR.

4.2.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

El proceso inicia con insumos del ejercicio fiscal en curso con relación al presupuesto y metas asignadas, así como a la normatividad vigente, ya que requiere las ROP, el Presupuesto Anual autorizado y la lista de espera de solicitantes revisada.

Un primer y segundo insumos provienen de actores externos, es decir, el techo presupuestal para el Anteproyecto de Presupuesto Anual, que son asignados por la Secretaría de Finanzas, una vez que los aprueba la Legislatura Local y los Resultados de las Evaluaciones Externas, generalmente provistos por el CIEPS. En el caso de las ROP y la lista de espera de solicitantes se pueden considerar insumos internos,



toda vez que las primeras son elaboradas y publicadas por el Comité de Admisión y Seguimiento del Programa y las segundas autorizadas por este Comité.

El proceso concluye dos productos, el primero es la página web oficial actualizada y el segundo la Convocatoria electrónica o impresa publicada en los medios de comunicación determinados por el Comité de Admisión y Seguimiento. Ambos productos son utilizados para la realización de los siguientes procesos operativos.

4.2.3. Insumos y recursos

Tiempo

Para el caso de este proceso, los tiempos no están establecidos en la normatividad interna, no obstante, se siguen los plazos y fechas límites establecidos por el Comité de Admisión y Seguimiento. En lo relativo a las características y objetivos del Programa, la página es actualizada una vez que se emiten las ROP y quedan vigentes por todo el año. En lo que se refiere a la Convocatoria, en el dicho del personal entrevistado, una vez publicadas las ROP deben elaborar la propuesta de Convocatoria lo más inmediato posible, para una vez autorizada por el Comité, esté vigente por 3 días, sin embargo, ni en los documentos ni en las entrevistas se aclaró acerca del periodo de difusión, ya que los tres días a que se refieren corresponden al tiempo disponible para el registro de las solicitantes, no a la exposición de la Convocatoria tanto en medios electrónicos como físicos. En general se ha cumplido con los plazos y fechas para la entrega de los productos de este proceso, no obstante, no es del todo claro el porqué de la duración tan breve de la convocatoria.

Personal

De manera contundente se considera que la asignación de tareas relativas a este proceso con el personal disponible es considerada como adecuada, ya que todo es del CEMyBS. En la Instancia Ejecutora del Programa, se percibe como una actividad estacional a la cual el personal le dedican tiempo al inicio del ejercicio fiscal, considerando que el tiempo dedicado es suficiente para cubrir las actividades en tiempo y forma.

Recursos financieros

Para este proceso en particular no se considera una asignación directa de recursos financieros, en virtud de que se realizan las actividades con los presupuestos operativos asignados a las áreas involucradas. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos para este proceso.

Infraestructura

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones disponibles de las áreas involucradas, ya que, con base en la información recabada, se constató que cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.



En el trabajo de gabinete y las conversaciones con el personal de enlace con el ente evaluador, se constató que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo y telefonía. En general se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo; aun cuando no siempre se encuentra en las condiciones más adecuadas en lo que corresponde al CEMyBS.

4.2.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Página web oficial actualizada.
- Convocatoria electrónica o impresa publicada en los medios de comunicación.

4.2.5. Sistemas de información

Para todo el proceso de difusión no se usa un sistema informático específico, aunque se hace uso de la página web oficial del CEMyBS.

4.2.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS y el Comité de Admisión y Seguimiento. No se identificaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

4.2.7. Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente en la medida que produce un conocimiento de los requisitos y tipos de apoyo que provee el Programa y es antecedente para la realización de los siguientes procesos. Normalmente se utilizan medios de bajo o nulo costo (página web compartida con el CEMyBS y carteles impresos), no obstante, se identificó a través de las entrevistas que, de modo adicional, la información tanto del Programa como de la convocatoria se realiza también a través de la línea telefónica de atención del Programa.

4.2.8. Importancia estratégica del proceso

Este proceso es fundamental para la ejecución del Programa, toda vez que sin su difusión no se contaría con las solicitudes de registro para incorporarse al mismo. Sin la Convocatoria sería imposible cumplir con las metas y objetivos establecidos. En este sentido, la importancia estratégica de este proceso se reconoce y atiende adecuadamente.



4.2.9. Opinión de los actores

Inicialmente es importante resaltar que todos los entrevistados coincidieron en que el Programa es difundido a través de la página web oficial y la convocatoria para registro de solicitantes. Una minoría hizo referencia a la difusión que se hace del Programa a través de notas periodísticas de los eventos en que se otorgan los medios de entrega y la propia difusión que hace el Gobierno del Estado de México de el que se considera su Programa emblemático: Salario Rosa. También es de considerar el hecho de que la mayoría de los entrevistados consideran a la Línea de Atención como una herramienta de difusión tanto del Programa como de la Convocatoria.

Los entrevistados consideran que el tiempo de difusión del Programa y sus características son durante todo el año a través de la página web, mientras que, en el caso de la Convocatoria, además de ésta, señalaron la existencia de carteles colocados en espacios públicos identificados. También es importante tomar en cuenta que, desde su perspectiva, dado que el Programa opera desde el 2018, este es muy conocido por la población que, aunque no son beneficiarias, saben de él, por lo que los periodos instrumentados en el 2020 se consideran en su mayoría adecuados. Existe cierta confusión entre lo que es difundir el Programa y la convocatoria con las fechas de registro de solicitantes; en ningún caso de los entrevistados se dieron cuenta de cuando comienza y termina la difusión, lo que destacan es el periodo de registro, que todos identifican que dura entre 1 y 3 días. A su entender el tiempo es suficiente, ya que la página web está disponible todo el año.

La mayoría de los entrevistados coincide en que la estrategia de difusión del Programa y su convocatoria es aceptable, sin embargo, en dos casos se aclaró que la estrategia podría ser reforzada con el empleo de otros medios adicionales que permitan la tangibilidad del Programa y la retroalimentación directa “creo que deberíamos regresar al empleo de trípticos y folletos, ya que la gente tendría algo material con lo que pueda conocer el Programa, entiendo que en su momento se dejó de emplear porque derivaba en mucho desperdicio”, “creo que debería de disponerse de redes sociales que permitan la comunicación directa con las solicitantes o interesadas, aunque sé que no todas tienen disponible este tipo de medio”. La totalidad de los entrevistados coinciden que la mejor difusión es la recomendación de boca en boca que hacen las mujeres que ya reciben o son beneficiarias de los apoyos del Programa. En general consideran que los medios utilizados son pertinentes, no obstante, algunos comentaron que en algunos lugares no se tiene accesibilidad a los medios electrónicos o los carteles no están ubicados en más lugares.

Todos los entrevistados consideran que la coordinación entre los responsables del Programa y otros actores involucrados en este proceso es adecuada, toda vez que se exige un alto compromiso del personal, en función de que saben que el Gobernador



del Estado estará presente en los eventos que son desencadenados a partir de la difusión y convocatoria del Programa.

En palabras del personal operativo consultado, el lenguaje de los mensajes es comprensible para las posibles beneficiarias, e incluso afirman que es el mejor que se puede utilizar “al final la convocatoria la hago yo, ni modo que no sea la mejor o no sea entendible”.

De acuerdo con las entrevistas realizadas con el personal del Programa, la mayoría considera que el mensaje persuade a las beneficiarias potenciales para buscar apoyo del Programa, tal situación se corrobora en función de que “en 2019 no se hizo convocatoria por la gran lista de espera que teníamos de 2018, no fue necesario”, “entre las beneficiarias tienen una gran comunicación con otras mujeres y les comentan que el Programa las apoya y sirve”.

Para el grupo entrevistado el proceso de difusión no presenta ningún obstáculo para su desarrollo, no obstante, identifican un área de oportunidad en la posibilidad de hacer más explícitos los requisitos obligatorios que debe cumplir la solicitante para su ingreso al Programa, en específico la necesidad de presentar una identificación oficial que cumpla con las características que requiere el Programa por su propia naturaleza, ya que en varias ocasiones se ha dado el caso de que llegan a hacer su solicitud y su identificación no es adecuada.

En general, se considera que no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, esto debido a que el proceso establece puntos generales y las especificidades las decide la Dirección del CEMyBS o en su defecto, si es su atribución, lo hace el Comité de Admisión y Seguimiento.

En cuanto a las áreas de oportunidad detectadas en este proceso, la opinión del personal y su percepción es que a pesar de que los alcances de la difusión son limitados, no hay mucho que mejorarle, salvo la diversificación en el empleo de medios de comunicación impresos y electrónicos que sirvan de refuerzo. Como buenas prácticas en específico para el proceso, no se detectó alguna actividad o acción que pueda ser ejemplo para su réplica para otros programas.

En general, el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo y la dedicación que se le imprime es pertinente y no piensan que deba requerir mayor espacio temporal.

4.2.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que la difusión presenta un **grado muy alto de consolidación operativa (5.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:



1) Existen documentos que normen los procesos: Sí (1.0)

En párrafos anteriores se refirió que solo uno de los subprocesos se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del Programa, en las Reglas de Operación y en la Guía Operativa. En el caso del Proceso de Difusión como tal y el otro subproceso, no se encuentran en el Manual de Procedimientos, pero sí en la Guía Operativa. Tanto el proceso como sus subprocesos son ejecutados por el CEMyBS, el Comité de Admisión y Seguimiento y el área responsable del Programa.

2) Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Sí (1.0).

Los operadores conocen los procedimientos y las actividades de difusión y la normatividad aplicable, de hecho, en repetidas ocasiones durante las entrevistas hicieron alusión a lo que establecen las ROP y la Guía Operativa.

3) El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

El proceso está estandarizado formalmente y todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones comunicadas en cada ejercicio fiscal.

4) El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Parcialmente Sí (1.0).

A nivel programa, el FFSR cuenta con una MIR en la que tienen indicadores y la difusión del Programa y la publicación de la Convocatoria están a nivel de actividad, adicionalmente el CEMyBS y la UIPPE dan el seguimiento correspondiente, además de ser un aspecto que continuamente supervisa el Órgano Interno de Control.

5) El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Parcialmente Sí (1.0).

No se identificaron mecanismos aplicables a las actividades de este proceso a excepción de los medios de comunicación utilizados, pero no se ubican en la normatividad. En general, no se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

4.3. Descripción y análisis del Proceso de Solicitud de Apoyos

Para la presente Evaluación, el proceso de Solicitud de Apoyos conforme al CONEVAL incluye las acciones y mecanismos que siguen para recibir, atender y canalizar las solicitudes de apoyo de los potenciales beneficiarios.

De acuerdo con el numeral 7 “Mecanismos de enrolamiento” de las ROP, los requisitos y criterios que deben cumplir las potenciales beneficiarias son (SEDESEM,



2020a):

1. Requisitos y criterios de selección

- a.** Habitar en el Estado de México, es decir, que su residencia oficial sea en alguno de los 125 municipios mexicanos;
- b.** Tener entre 18 y 59 años de edad;
- c.** Presentar una condición económica por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos (que para 2020 de acuerdo con el CONEVAL (2021) tuvieron un promedio anual de \$2,672.59 y \$1,415.88 mensuales respectivamente);
- d.** Dedicarse al trabajo del hogar y no percibir ingresos por un empleo formal, entendido como no contar con un salario fijo remunerado;
- e.** Presentar copia de identificación oficial vigente con fotografía y domicilio en el Estado de México y original para su cotejo. En caso de que la identificación oficial no cuente con el domicilio de la solicitante, deberá presentar comprobante domiciliario original con vigencia no mayor a tres meses;
- f.** En caso de ser beneficiaria del ejercicio fiscal anterior, deberá manifestar su interés de continuar en el Programa por escrito y llevar a cabo acciones de desarrollo comunitario, considerando que no hayan causado baja, por lo que adicionalmente deberán:
 - 1.** Presentar su solicitud por escrito;
 - 2.** Presentar una carta compromiso para realizar acciones de desarrollo comunitario;
 - 3.** Haber participado en algún curso de capacitación para el desarrollo humano;

2. Criterios de priorización

Se dará preferencia en el Programa a las solicitantes que:

- a) Sean víctimas u ofendidas del delito;
- b) Sean repatriadas;
- c) Sean mujeres cuidadoras de hijas e hijos menores de edad de mujeres privadas de su libertad por resolución judicial;

Para tal propósito se consideran de acuerdo con el Manual de Procedimientos del Programa los siguientes formatos señalados en las ROP (CEMyBS, 2020b):



1) Formato de Registro (FR)

EDOMEX
ORGANISMO FIDELITARIO, REGULADOR FUERTES
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Formato de Registro (FR) Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa 2020

INSTRUCCIONES: Use lápiz del número 2 para rellenar la opción u opciones según corresponda(n) y bolígrafo para firmar la solicitud de adscripción al Programa.

Fecha de la solicitud (1) FOLIO

dia mes año

1. DATOS DE LA SOLICITANTE

1.1 Nombre de la solicitante (3) (4)

1.2 Apellido paterno

1.3 Apellido materno (5) (6)

1.4 RFC (Homoclave)

1.5 Entidad de Nacimiento (clave) (7) (8)

1.6 Género Hombre Mujer 1.7 Edad (9)

1.8 Documento de identificación (10)

Acta de nacimiento CURP Credencial para votar Comprobante de domicilio Otro (Especifique) _____

1.9 Teléfono fijo (con lada) (11)

1.10 Teléfono celular (12)

1.11 Correo electrónico (13)

1.12 Red social (14)

Facebook WhatsApp Google Yahoo Twitter Instagram LinkedIn

Otro Red Social _____

2. REFERENCIA DOMICILIARIA

2.1 Entre la calle (15)

2.2 Y la calle

2.3 Otra referencia domiciliaria (16)

*En caso de tener domicilio conocido dibujar croquis.

3. IDENTIFICACIÓN DE INGRESOS ECONÓMICOS DE LA MUJER

3.1 El hogar se encuentra en (17)

Zona urbana Zona rural

3.2 ¿Actualmente trabaja? (18)

Sí (Continúe) No (Pase a la pregunta 1.5)

3.3 A cuánto ascienden los ingresos mensuales del hogar (19)

Ninguno De \$0 a \$500 De \$501 a \$1,000 De \$1,001 a \$1,500 De \$1,501 a \$2,000 Más de \$2,000

3.4 Su empleo actual es: (20)

Permanente Honorarios Eventual Otro ¿Cuál? _____

3.5 ¿En que trabaja? (21)

Labores del hogar Campesina Comerciante Otrera

Otro ¿Cuál? _____

3.6 ¿A pesar de no trabajar cuenta con algún ingreso? (22)

Sí ¿De qué tipo? _____ Monto \$ _____ No

3.7 ¿Cuántos dependientes económicos hay en el hogar? (23)

Ninguno De uno a dos De tres a cuatro Cinco o más

3.8 Parentesco de los dependientes económicos, respecto a la jefa del hogar (especifique el número de personas en cada caso) (24)

Cónyugi Hijas(os) Padres Hermanas(os) Sobrinas(os) Abuelas(os)

Nueras Yernos Suegral(o) Nietas(os) Sin parentesco Otro ¿Cuál? _____



ACTIVIDADES QUE REALIZA LA MUJER

25

3.9 ¿Realiza alguna de las siguientes actividades?

- Atender a personas con capacidades diferentes que necesiten atenciones especiales
- Atender a personas enfermas que necesitan cuidados especiales
- Atender a alguna niña o niño menor de 6 años
- Atender a alguna niña o niño sano de 6 a 14 años
- Atender a alguna persona de 60 años o más que requieran cuidados continuos
- Preparar o servir alimentos para su familia
- Limpiar su casa, lavar o planchar la ropa de su familia
- Hacer las compras para la comida o la limpieza

 3.10 ¿Dónde realiza dicha actividad? Empresa En el hogar
 Negocio propio o familiar Otro ¿Cuál? _____

26

3.11 Esta actividad es... Remunerada No Remunerada

27

 3.12 ¿Cuál es el monto del pago mensual recibido por esta actividad? Ninguno De \$1 a \$500 De \$501 a \$1,000 De \$1,001 a \$1,500 De \$1,501 a \$2,000 Más de \$2,000

28

3.13 ¿Cuántas horas a la semana dedica a las actividades anteriormente mencionadas? _____ horas 29

4. CARACTERÍSTICAS ADICIONALES DE LA SOLICITANTE

4.1 ¿Se encuentra en alguna de las siguientes circunstancias? 30

- A) Ha sido víctima u ofendida de algún delito Sí NO ¿Cuál? _____
- B) Es repatriada Sí NO
- C) Cuida algún menor de edad, hijo (a) de alguna mujer privada de su libertad por resolución judicial Sí NO

Por este medio, yo _____ 31 _____ solicito mi registro al PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIAL FAMILIAS FUERTES SALARIO ROSA, con la finalidad de ser beneficiaria del mismo y atender mis necesidades básicas; manifiesto que toda la información aquí contenida es verídica, fehaciente y acorde a la realidad y consiento que se integre el expediente que me identifique como beneficiaria y verifique la acreditación de los requisitos que establecen en las mismas.

AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS PERSONALES. Los datos personales recibidos serán protegidos, incorporados y tratados en la Base de Datos de este Programa de Desarrollo Social; autorización que SI o NO podrá transmitirse con fundamento en lo dispuesto en los artículos 1, 2, 18, 19 y 97 de la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de México y Municipios; 2 fracción II, 21, 22, 23 y 24 fracción XIV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios; con las finalidades señaladas en los citados artículos y previa justificación de la misma, además de otras transmisiones previstas en esta Ley. El interesado podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición sobre sus datos personales en posesión de los sujetos obligados correspondientes. **"ESTE PROGRAMA ES PÚBLICO, AJENO A CUALQUIER PARTIDO POLÍTICO. QUEDA PROHIBIDO SU USO PARA FINES DISTINTOS AL DESARROLLO SOCIAL. QUIEN HAGA USO INDEBIDO DE LOS RECURSOS DE ESTE PROGRAMA DEBERÁ SER DENUNCIADO Y SANCIONADO ANTE LAS AUTORIDADES CONFORME A LO QUE DISPONE LA LEY EN LA MATERIA".**

Bajo protesta de decir verdad manifiesto que la información proporcionada es verídica. Autorizo que el personal responsable de operar el programa pueda verificar los datos asentados en esta solicitud y en caso de encontrarse falsedad en los mismos, podrá ser motivo de que el apoyo se cancele aun cuando ya se haya asignado. Al firmar la presente solicitud manifiesto conocer los derechos y obligaciones asociados al programa y me comprometo a cumplir las responsabilidades que se derivan de la asignación del apoyo.

Solicitante

Por la Instancia ejecutora

33

Nombre y firma

34

Nombre, cargo y firma

Una vez analizada la información proporcionada por la solicitante se desprende que Sí NO se encuentra por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingreso.

35



2) Formato de Manifestación de No Percepción de Ingresos

MANIFESTACIÓN DE NO PERCEPCIÓN DE INGRESOS

① _____ a ____ de _____ de 2020.

CONSEJO ESTATAL DE LA MUJER Y BIENESTAR SOCIAL PRESENTE

③ La que suscribe ② _____ con domicilio ⑥ en _____ No. ④ _____, colonia _____ ⑤ _____, C.P. _____ ⑦ _____, municipio de _____, Estado de México, se dirige a usted con el propósito de cumplir con el requisito establecido en el numeral 7.1.1 inciso d) de las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa, a cargo del consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social.

En este sentido, bajo protesta de decir verdad, manifiesto que me dedico a las labores de mi hogar y no percibo remuneración económica de forma alguna, ni tampoco soy beneficiaria de ningún otro programa social federal, estatal o municipal, mediante el cual reciba transferencias monetarias.

Lo anterior, con fundamento en el dispuesto por los artículos 1.277 y 5.29 del Código de Procedimientos Civiles del Estado de México vigente.

ATENTAMENTE

⑧

PROTESTO
NOMBRE Y FIRMA

4.3.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con informantes clave, se identificaron los siguientes componentes para el proceso de solicitud de apoyos:

3.1 Registro de Solicitudes al Programa.

3.1.a Registro de solicitantes en módulos físicos.

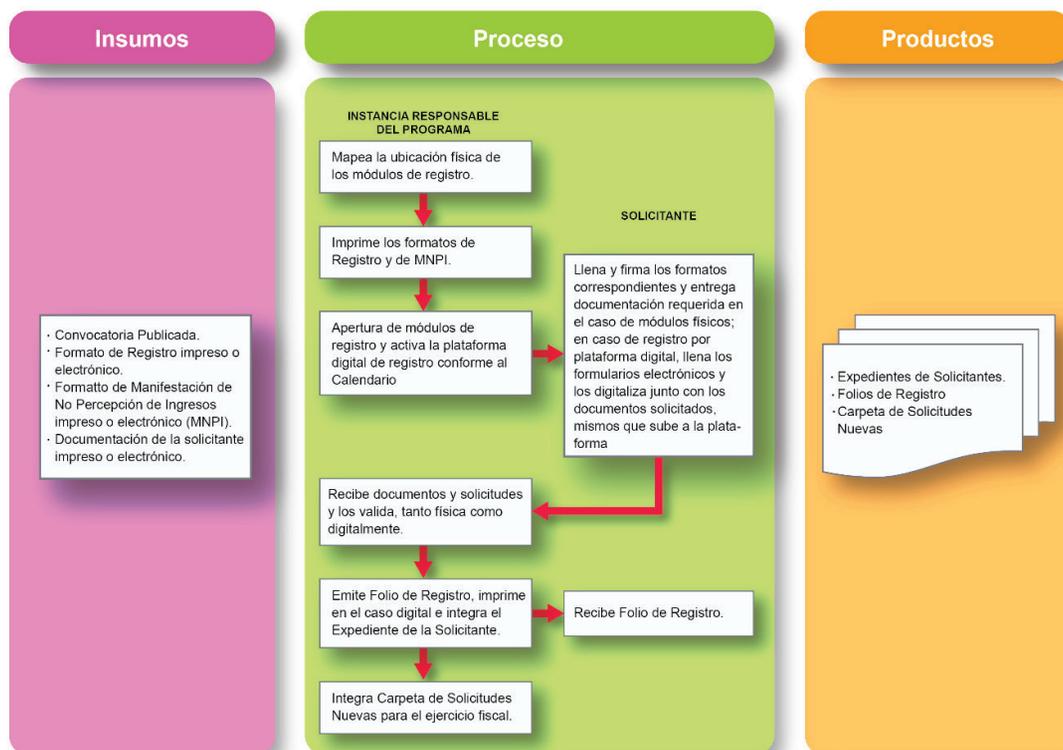
3.1.b Registro de solicitantes mediante plataforma digital.

En el proceso de solicitud de apoyos participan la Subdirección Responsable del Programa FFSR, el personal operativo y las solicitantes del Programa.

Las actividades generales que conforman el proceso de solicitud de apoyos se sintetizan en la siguiente ilustración:



Figura 3. Diagrama del Proceso de Solicitud de Apoyos



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Los subcomponentes involucrados en el proceso de solicitud de apoyos consideran una acción como producto de las distintas actividades que involucra: la Integración de la Carpeta de Solicitudes Nuevas. Entre las actividades que se realizan en el proceso se identificaron acciones para recabar, validar e integrar expedientes de las solicitudes de registro. En general, a partir de las entrevistas realizadas se identificó que el personal del Programa FFSR es responsable de integrar los elementos necesarios para la recolección de información a partir de los formatos autorizados, así como la integración de expedientes generados a partir del proceso de solicitud de apoyos.

Los dos subcomponentes del proceso se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del Programa en su versión 2020 bajo la denominación “Registro de Solicitantes al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” y “Registro



de Solicitantes mediante Plataforma Digital al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” (CEMyBS, 2020b); en las ROP en el numeral 7. Mecanismos de Enrolamiento y en la Guía Operativa bajo la denominación de Proceso de Solicitud de Apoyos (SEDESEM, 2020a). El proceso se encuentra delimitado y articulado con el proceso de Difusión.

El inicio de la Solicitud de Apoyos se da a partir de la Convocatoria publicada ya que, en caso de no existir, se considera la Lista de Espera de Solicitantes del ejercicio fiscal anterior. En el caso de la solicitud de apoyos en módulos físicos el área responsable del Programa mapea la ubicación física en los 125 municipios donde se instalarán, a partir de la focalización del Programa en la que se ubica la población objetivo por municipio; se imprimen los formatos necesarios de acuerdo con la población objetivo considerada y en seguimiento a la Convocatoria se aperturan los módulos en las fechas y lugares correspondientes; en el caso del registro vía plataforma digital, se activa la plataforma conforme al calendario y se pone a disposición de las solicitantes; en ambos casos se requisitan (llenar) los formatos correspondientes por las solicitantes y firman (tanto físicamente como vía digital) y se entrega la documentación requerida por la Convocatoria (digitalizada o física), se recibe la documentación y válida para después emitir el Folio de Registro. Posteriormente las solicitudes digitales son impresas y se integran los expedientes en la Carpeta de Solicitudes Nuevas.

El proceso es pertinente toda vez que es necesario para la incorporación de las solicitantes al Programa, sujeto al techo presupuestal aprobado y autorizado y a la lista de espera vigente.

La importancia estratégica del proceso radica en que se determina la cobertura del Programa y la consecuente ejecución de las acciones necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el programa FFSR.

4.3.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

De acuerdo con el Manual de Procedimientos, este proceso tiene como finalidad incluir en el programa a las mujeres del Estado de México que cumplan con los requisitos para obtener los beneficios que brinda, mediante la recepción y el registro de solicitudes de inscripción (CEMyBS, 2020b). Uno de los productos generados en este proceso se integran en el Expediente de la Solicitante, y son insumos para el análisis de las solicitudes y determinar su viabilidad de incorporación, el segundo producto se refiere al conjunto de Expedientes de las Solicitantes incorporados en la Carpeta de Solicitudes Nuevas que posteriormente se remite al Comité de Admisión y Seguimiento para su posible inclusión en el Programa, y el tercer producto se refiere a la expedición del Folio



de Registro, que es el único comprobante que se le da a la solicitante y el medio por el cual se informa de su estatus en el Programa.

El proceso inicia con el mapeo de los módulos de registro físicos y la impresión de los formatos requeridos; el proceso finaliza con la integración de la Carpeta de Solicitudes Nuevas.

En la práctica, este proceso se vincula con el proceso de difusión que le antecede, ya que por la publicación de la convocatoria, así como la página web oficial y la línea telefónica de atención, la población conoce sobre la existencia del Programa. Por las experiencias recopiladas en campo, se pudo conocer también que la difusión de “boca en boca” es aún más efectiva para que la población conozca sobre el Programa.

Como ya se mencionó, el proceso tiene como productos el Expediente de la Solicitante, el Folio de Registro y la Carpeta de Solicitudes Nuevas.

Normativamente existe una vinculación estrecha con el proceso de selección de beneficiarias, también denominado “Aprobación de Solicitudes al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa”, que basa su análisis en la documentación contenida en la Carpeta mencionada.

4.3.3. *Insumos y recursos*

Tiempo

Para el caso de este proceso, los tiempos no están establecidos en la normatividad interna, no obstante, se consideran los plazos y fechas límites establecidos por el Comité de Admisión y Seguimiento. En específico a pesar de que el Programa opera desde 2018, sólo se ha emitido Convocatoria para ese ejercicio fiscal, en virtud de que, de acuerdo con el personal entrevistado, se recolectaron más de quinientas mil solicitudes de registro, por lo que la Lista de Espera era lo suficientemente vasta para cubrir los dos años subsecuentes. No obstante, en el dicho del personal entrevistado, la Convocatoria informa que el periodo de registro en línea es de 3 días y uno para el registro en módulos, sin embargo, ni en los documentos ni en las evidencias físicas se constató que así estuviera estipulado, toda vez que la Convocatoria 2018 en su numeral 3 “Registro” Inciso I. “Vía Internet”, se establece que sería del 30 de enero al 6 de febrero de 2018 en un horario de 9 a 18 horas (8 días, no 3), mientras que el Inciso II. “Módulos”, no precisa fechas ni horarios. Sin embargo, a través de publicaciones de los medios de comunicación locales, se evidenció en notas periodísticas, que se afirmaba que el registro en módulos sería de un día en los municipios que se mencionaban, por lo que se puede afirmar que hay coherencia entre lo dicho y lo que sucede. En general se ha cumplido con los plazos y fechas para la entrega de los productos de



este proceso, no obstante, no se cuenta con evidencia soporte que lo avale como parte de la normativa.

Personal

Este es uno de los procesos que mayor cantidad de personal requiere, aunque es por un periodo corto, por lo que se considera que la asignación de tareas relativas a este proceso se realiza con el personal adecuado, a pesar de que en los manuales y guías no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla estas actividades y no se define una estructura mínima requerida para realizar este proceso, sin embargo, en las entrevistas se recalcó que el personal está capacitado adecuadamente para brindar un trato apropiado considerando el perfil de las beneficiarias. En la Instancia Ejecutora del Programa, se percibe como una actividad vital a la cual el personal le dedica tiempo considerable al inicio del ejercicio fiscal.

Recursos financieros

A pesar de que ni en 2019 ni 2020 se realizaron Convocatorias para el registro de nuevas beneficiarias, debido a la existencia de una amplia lista de espera, es posible afirmar que el Programa cuenta con recursos suficientes para la realización de este proceso, aunque no se considera una asignación directa de recursos financieros, en virtud de que las actividades se realizan con los presupuestos operativos asignados a las áreas involucradas. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos para este proceso.

Infraestructura

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones disponibles de las áreas involucradas, ya que, con base en la información recabada, se constató que cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En cuanto a la actividad específica del registro de solicitantes en los módulos físicos de atención al público, en su mayoría se encuentran en espacios públicos abiertos o cerrados que son prestados a la unidad ejecutora del Programa y se equipan con mobiliario portátil (mesas), equipo de cómputo, tabletas digitales y de telefonía, así como sillas plegables para las solicitantes.

En el trabajo de gabinete y las conversaciones con el personal de enlace con el ente evaluador, se constató que para la ejecución de este proceso se requiere de formatos impresos, oficinas, mobiliario y equipo de cómputo, telefonía y vehículos para el traslado de personal. En general se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo; aun cuando no siempre se encuentra en las condiciones más adecuadas.



4.3.4. *Productos*

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Expedientes de Solicitantes.
- Folios de Registro de Solicitantes.
- Carpeta de Solicitudes Nuevas.

Los productos de este proceso son un insumo necesario para la realización del siguiente proceso.

4.3.5. *Sistemas de información*

Para todo el proceso de Solicitud de Apoyos se usa un sistema informático específico para el registro de los trámites por internet mismo que integra una base de datos electrónica, mientras que, para el caso de las solicitudes físicas, se cuenta con el expediente correspondiente y una lista de referencia con el número de folio, que a su vez son capturados y digitalizados por personal del Programa y se incorporan a la base de datos electrónica.

4.3.6. *Coordinación*

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS y el responsable del Programa. No se identificaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

4.3.7. *Pertinencia del proceso*

El proceso es pertinente en la medida que da los elementos necesarios para la selección de beneficiarios. Este proceso se articula con el siguiente proceso, selección de beneficiarios, y le provee insumos para su realización. Sin embargo, existen aspectos del proceso, tales como los requisitos para el llenado del Formato de Registro y el de Manifestación de No Percepción de Ingresos, así como la documentación que se solicita, en específico la identificación oficial o el comprobante de domicilio, que ocasionan retrasos en su ejecución y toda vez que la solicitante solo tiene un día para acudir a los módulos, puede dejarla fuera del Programa, aunque se les explica la opción de hacerlo vía internet. A decir del personal entrevistado, estas situaciones no provocan la deserción de los solicitantes, pero si molestia por el tiempo de espera.



El proceso es pertinente toda vez que es necesario para la incorporación de las solicitantes al Programa, sujeto al techo presupuestal aprobado y autorizado.

4.3.8. Importancia estratégica del proceso

La recepción de las Solicitudes de Registro tiene una alta importancia estratégica porque permite el acercamiento con la población potencial y objetivo del Programa. Este proceso en la mayoría de los casos garantiza que en el siguiente proceso la solicitante sea incorporada, ya que en sus diferentes actividades se va realizando un ejercicio continuo de revisión, corrección y validación de la información.

4.3.9. Opinión de los actores

En lo referente a los puntos de recepción de las solicitudes de registro, todo el personal entrevistado considera que son accesibles y suficientes, aunque se mostraron opiniones en las que consideran que es necesario contar con módulos en puntos más cercanos a la población objetivo, ya que a pesar de que los instalados están en lugares céntricos y conocidos, para el sector que se pretende atender muchas veces radican en comunidades dispersas y alejadas de los centros de población.

En lo que toca a los requisitos para solicitar el apoyo, se puede constatar que tanto en la Convocatoria como en la página web oficial, se presentan de manera clara y completa y el personal opina que no genera dudas en la población a atender, sin embargo, consideran que se debe ser más enfático en las características de la identificación oficial, ya que muchas de las solicitantes no cumplen con el requisito y deriva en retrasos, por lo que creen que debería de hacerse énfasis en este aspecto en particular a través de la Convocatoria, ya que es un requisito ineludible para continuar con el proceso.

A decir del personal y lo constatado en el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa, existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por las posibles beneficiarias este completa, ya que, en caso contrario, si la solicitud se realiza en los módulos fijos, no se continua con el proceso a menos de que se cuente con la validación correspondiente y se solventen las inconsistencias. En el caso del registro por internet, la información se valida una vez que cierra el periodo de registro, a través de un software especializado, si cumple con los requisitos se procede a su impresión y a la integración del Expediente correspondiente. En este sentido, de manera general a decir de los entrevistados los mecanismos son adecuados. No obstante, se identifica como área de oportunidad, la falta de comunicación o retroalimentación con las solicitantes que no cubrieron los requisitos de manera adecuada, toda vez que no se detectaron mecanismos para informar este aspecto.



Todo el personal coincidió en que, tanto en los módulos fijos como a través de la línea de atención telefónica, se brinda la asesoría necesaria para el llenado de los formatos, resaltando la insistencia del personal en afirmar que se ha brindado capacitación suficiente a las personas responsables del contacto con las solicitantes para garantizar una muy alta efectividad sobre todo si reciben a personas que no saben leer o escribir, por lo que la consideran pertinente.

En lo que se refiere a los periodos y horarios de recepción de documentación, la mayoría afirmó que son pertinentes, ya que en el caso de los módulos físicos, a pesar de solo estar disponibles un día, se cubre un horario total hasta que no quedé ni una sola persona sin atender en la fila, por lo que “en ocasiones hemos cerrado módulos a las 10 u 11 de la noche”, y en el caso del registro por internet, éste se apertura por tres días las 24 horas, por lo que es tiempo suficiente para el proceso, además resaltaron que “generalmente coincide la fecha de registro en fin de semana, para que en caso de que las solicitantes tengan otras actividades, puedan tener el tiempo necesario en sábado y domingo”. Sólo uno de los entrevistados sugirió que el periodo de registro en módulos físicos pudiera ampliarse un poco en función de aquellas personas que no llegaron con toda la documentación y su lugar de residencia está lejos del módulo y no tienen acceso a internet, aunque destacó que sabe que este punto implicaría costos adicionales al Programa.

Ninguno de los entrevistados reconoce algún obstáculo para el desarrollo del proceso, toda vez que cuentan con la experiencia y los recursos necesarios, sin embargo, reconocen pequeños problemas en la operatividad, como el retraso de la apertura de módulos físicos o la saturación de la página web para el registro.

Con base en el análisis de gabinete y la contrastación con lo dicho en las entrevistas al personal operativo del Programa, no se detectaron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad (ROP, Manual de Procedimientos y Guía Operativa) y lo realizado en la práctica, solo la falta de precisión en cuanto a los tiempos para la recepción de las solicitudes en los módulos físicos.

En cuanto a las áreas de oportunidad detectadas en este proceso, la opinión del personal y su percepción es que es adecuada, no hay mucho que mejorarle. Como buenas prácticas en específico para el proceso, no se detectó alguna actividad o acción que pueda ser ejemplo para su réplica para otros programas.

En general, el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo y la dedicación que se le imprime es pertinente y no piensan que deba requerir mayor espacio temporal.



4.3.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que el proceso de solicitud de apoyos presenta un **grado muy alto de consolidación operativa (4.5 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1) Existen documentos que normen los procesos: Sí (1.0).

En párrafos anteriores se refirió los dos subcomponentes del proceso se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del programa, en las Reglas de Operación y en la Guía Operativa. Tanto el proceso como sus subcomponentes son ejecutados por el área responsable del programa bajo la supervisión del CEMyBS y el Comité de Admisión y Seguimiento.

2) Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Sí (1.0).

Los operadores conocen los procedimientos y las actividades de solicitud de registro, así como la normatividad aplicable, de hecho, en repetidas ocasiones durante las entrevistas hicieron alusión a lo que establecen las ROP y la Guía Operativa.

3) El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

El proceso está estandarizado formalmente y todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones comunicadas en cada ejercicio fiscal, ya que consideran que es parte de su fortaleza como Programa.

4) El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Parcialmente (0.5).

A nivel programa, el FFSR cuenta con una MIR en la que tienen indicadores, como indicador a nivel de actividad se cuenta con el denominado “Porcentaje de Mujeres de 18 a 59 años de edad incorporadas al programa”, y en específico una de sus variables es la de “Mujeres de 18 a 59 años de edad solicitantes del programa”. A este indicador se le da seguimiento por parte del CEMyBS y la UIPPE de manera trimestral, además de ser un aspecto que continuamente supervisa el Órgano Interno de Control.

5) El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Sí (1.0).

Se identificaron mecanismos aplicables a las actividades de este proceso, pero no se ubican en la normatividad. En general, se detectaron mecanismos básicos para la



implementación sistemática de mejoras que se reforzaron a través de las entrevistas (mejora de los formatos, ubicación de módulos, tiempos de apertura del sistema digital, horarios de atención, etc.).

4.4. Descripción y análisis del Proceso de Selección de Beneficiarias

Para la presente Evaluación, el proceso de Selección de Beneficiarias conforme al CONEVAL, incluye las acciones necesarias realizadas por los operadores del Programa para seleccionar a las beneficiarias y obtener finalmente el padrón o lista de beneficiarias actualizado y validado.

4.4.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con informantes clave se identificaron las siguientes operaciones para el proceso de selección de beneficiarias:

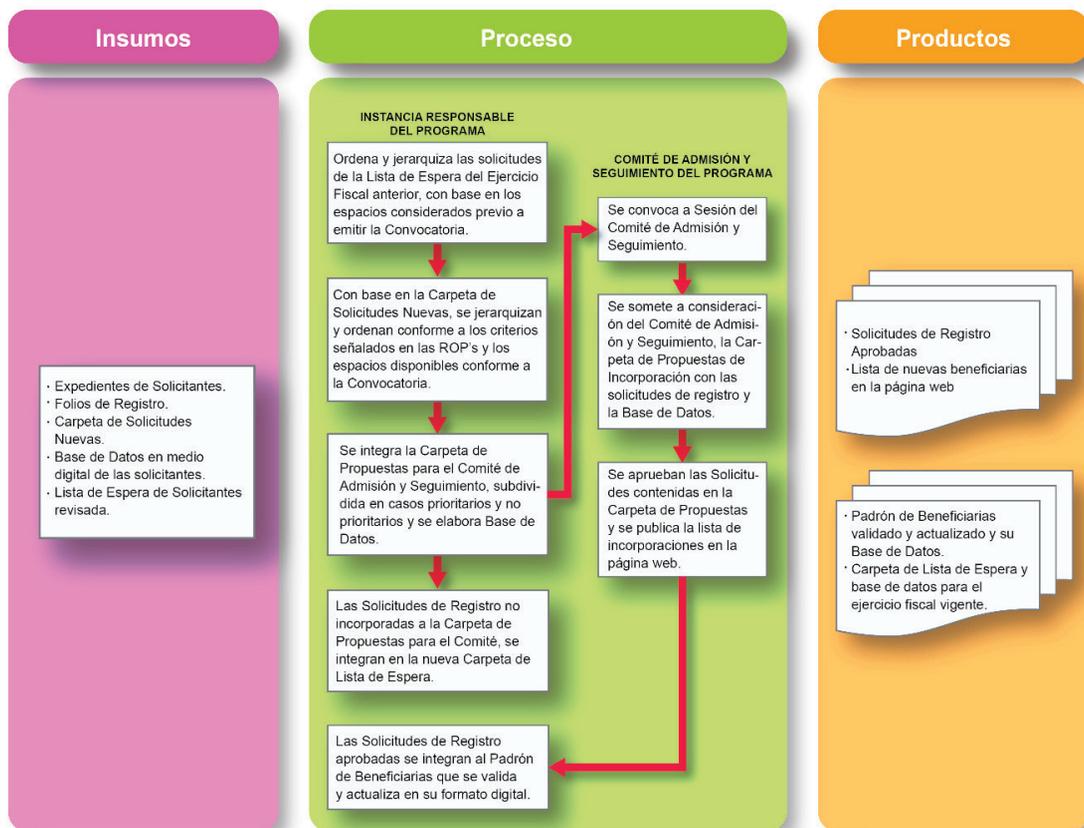
- 4.1 Revisión de la Lista de Espera del ejercicio fiscal anterior.
- 4.2 Revisión de los Registros de Solicitudes.
- 4.3 Integración de Carpeta con Propuestas de Incorporación.
- 4.4 Validación y actualización del Padrón de Beneficiarias.

El proceso de Selección de Beneficiarias involucra fundamentalmente la participación de la Dirección General del CEMyBS, el Comité de Admisión y Seguimiento del Programa FFSR y la Subdirección Responsable del Programa FFSR.

Las actividades generales que conforman el proceso se sintetizan en la siguiente ilustración:



Figura 4. Diagrama del Proceso de Selección de Beneficiarias



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Como se puede apreciar este proceso se refiere a la revisión, evaluación y aprobación de propuestas de incorporación en el seno del Comité Admisión y Seguimiento. En este sentido vale la pena aclarar que en el Manual de Procedimientos parte del proceso se denomina “Aprobación de Solicitudes al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa”, y en él se consideran las actividades de integración de solicitudes que cumplen con los requisitos al Programa a partir de la base de datos de solicitantes, compuesta tanto por la lista de espera del ejercicio anterior, como de las solicitudes nuevas, su revisión y validación previa a su presentación al Comité de Admisión y Seguimiento y su consecuente aprobación (CEMyBS, 2020b). En función de lo anterior, se destaca que al interior del subproceso no se establece la integración del padrón de beneficiarias.



No obstante, en las ROP en su numeral 7.1.5 “Integración del padrón”, se establece que el padrón se integrará conforme a lo señalado en el artículo 92 fracción XIV, inciso p), de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios (SEDESEM, 2020a), que se resume de la siguiente manera “Padrón de beneficiarios ... deberá contener los siguientes datos: nombre de la persona física o denominación social de las personas jurídicas colectivas beneficiadas, el monto, recurso, beneficio o apoyo otorgado para cada una de ellas, unidad territorial, en su caso, edad y sexo” (GEM, 2016); y de manera adicional considera lo establecido en los Lineamientos y Criterios para la Integración y Actualización de los Padrones de Beneficiarias y Beneficiarios y para la Administración del Padrón Único de los Programas de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de México, que fija los mecanismos y características que deberán seguirse tanto para la incorporación como la actualización trimestral del mismo (SEDESEM, 2018).

Asimismo, en la Guía Operativa el proceso se denomina “Selección de Beneficiarias” y contiene como subprocesos a los tres primeros componentes identificados y el último componente se ubica como producto del proceso (CEMyBS, 2020a).

El primer subproceso inherente al proceso de selección de beneficiarias es la Revisión de la Lista de Espera del ejercicio fiscal anterior y está integrado por tres acciones específicas. La primera corresponde a la identificación de aquellas solicitantes en lista de espera que cumplen con algún Criterio de Priorización para que, en segundo lugar, seleccionarlas y posteriormente incorporarlas a la Carpeta de Propuestas, finalmente conforme a los espacios disponibles una vez que se dio prioridad a las solicitantes que cumplen el requisito anterior mencionado, seleccionar el número de beneficiarias en lista de espera que se puedan proponer al Comité.

El segundo subcomponente es la Revisión de los Registros de Solicitudes, que se compone de cuatro actividades. La primera se refiere a la selección de las nuevas solicitudes que cumplen con Criterios de Priorización, para en segundo lugar, seleccionarlas y posteriormente incorporarlas a la Carpeta de Propuestas; en tercer lugar, conforme a los espacios disponibles una vez que se dio prioridad a las solicitantes que cumplen el requisito anterior mencionado, seleccionar el número de beneficiarias que hicieron su solicitud de incorporación en el nuevo ejercicio fiscal para que se puedan proponer al Comité; finalmente aquellas solicitudes que no fueron incorporadas como propuestas, se integran a la nueva Carpeta de Lista de Espera del ejercicio fiscal vigente.

El tercer subproceso se puede considerar el más importante, y se refiere a la Integración de Carpeta con Propuestas de Incorporación, mismo que considera dos actividades. En primer lugar, la integración de la Carpeta con Propuestas



de Incorporación para el Comité de Admisión y Seguimiento a partir de los dos subprocesos anteriores y su consecuente integración como Base de Datos, y por último la aprobación de solicitudes de ingreso al Programa por parte del Comité, que implica tanto la convocatoria a sesión, la revisión de las propuestas, su aprobación, integración del Acta de la Sesión y la autorización para la publicación de las solicitudes aceptadas.

El último componente se refiere a la integración y validación del Padrón de Beneficiarias, conforme a lo establecido en la normatividad mencionada en párrafos anteriores, mismo que se materializa en la Base de Datos que será utilizada en los procesos siguientes.

El proceso es pertinente en la medida que es necesario para lograr los objetivos del Programa en función de que a partir de la selección de beneficiarias se cumple con las metas establecidas con la premisa de otorgar los beneficios a aquellas mujeres que más los requieren.

La importancia estratégica radica en que a partir de este proceso se derivan todos los procesos subsecuentes, ya que para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el Programa FFSR, se requiere de contar con las beneficiarias adecuadas.

4.4.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

De acuerdo con el Manual de Procedimientos, este proceso tiene como finalidad la integración de solicitantes que cumplen con los requisitos del Programa (CEMyBS, 2020b).

El proceso inicia con la validación de los expedientes de las solicitantes realizada en el proceso anterior y la emisión de folios de registro, que desencadena en la integración de la Carpeta de Solicitudes Nuevas y su integración en la Base de Datos con la Lista de Espera del ejercicio fiscal anterior.

El proceso tiene 4 salidas:

- Solicitudes de Registro Aprobadas.
- Lista de nuevas beneficiarias en la página web.
- Padrón de Beneficiarias validado y actualizado y su Base de Datos.
- Carpeta de Lista de Espera y Base de Datos para el ejercicio fiscal vigente.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso se vincula con el proceso de solicitud de apoyos que le antecede, ya que en ese proceso se integra el expediente y la carpeta con que se aprueban las propuestas. En su límite inferior este proceso se vincula con el proceso de producción de los bienes y servicios que es el



siguiente, ya que, una vez aprobadas las solicitudes, se tiene que realizar la producción de los bienes.

4.4.3. *Insumos y recursos*

Tiempo

De acuerdo con las ROP, el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa, el proceso no tiene periodos del año específicos determinados, por lo que puede realizarse en cualquier momento del año (SEDESEM, 2020a; CEMyBS, 2020a; CEMyBS, 2020b). Sin embargo, debido a que está sujeto a la fecha de la Convocatoria para el Registro de Solicitantes, este proceso para el caso específico del año 2020 no tuvo lugar y el antecedente fue en 2018, año en que la selección de beneficiarias se ejecutó en el primer trimestre. En general, se ha cumplido con los plazos y fechas para la entrega de los productos de este proceso, no obstante, no es del todo claro el periodo que comprende, ya que a decir de los entrevistados, la sesión del Comité de Admisión y Seguimiento se realiza de manera extraordinaria, una vez que se cuenta con las Carpetas necesarias, “tratamos de hacerlo lo más rápido posible una vez que se cierran los módulos físicos y el registro por internet, queremos que la sesión sea lo más pronto posible, pero la captura y digitalización de los expedientes no lleva prácticamente casi todo el año”, además, se considera acortar cada vez más los tiempos a efecto de que las beneficiarias reciban lo más pronto posible los beneficios del Programa.

Personal

En las entrevistas y mediante la ratificación de notas periodísticas, se considera que las tareas relativas a este proceso cuentan con no solo con el personal necesario, sino altamente capacitado para llevar a cabo sus funciones. En la Instancia Ejecutora del Programa, se percibe como una actividad estacional a la cual el personal le dedica tiempo al inicio del ejercicio fiscal, y creen que el tiempo dedicado es suficiente para cubrir las actividades en tiempo y forma, aunque a veces se sienten presionados por la premura con la que se requieren los resultados.

Recursos financieros

Para la selección de beneficiarias no se considera una asignación directa de recursos financieros, en virtud de que se realizan las actividades con los presupuestos operativos asignados a las áreas involucradas. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos para este proceso, ya que todos los entrevistados confirmaron que nunca les ha faltado nada para cumplir con las tareas que involucra este proceso.

Infraestructura

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para



su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las conversaciones con el personal de enlace con el ente evaluador, se constató que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo.

4.4.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Solicitudes de Registro Aprobadas descritas en el Acta de la Sesión del Comité de Admisión y Seguimiento.
- Lista de nuevas beneficiarias publicada en la página web.
- Padrón de Beneficiarias validado y actualizado y su Base de Datos.
- Carpeta de Lista de Espera y Base de Datos para el ejercicio fiscal vigente.

4.4.5. Sistemas de información

Para todo el proceso de selección de beneficiarias se emplea un sistema informático específico en el que se gestionan las solicitudes de registro y se transforman en las Bases de Datos tanto de propuestas al Comité, del Padrón de Beneficiarias y de la Lista de Espera correspondiente.

4.4.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS, ejecutadas por el Área Responsable del Programa y aprobadas por el Comité de Admisión y Seguimiento. No se identificaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

4.4.7. Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente en la medida que es necesario para lograr los objetivos del Programa, en función de que a partir de la selección de beneficiarias se cumple con las metas establecidas con la premisa de otorgar los beneficios a aquellas mujeres que más los requieren. En general, este proceso es la parte medular del Programa, toda vez que su desarrollo y cumplimiento desencadena en el Padrón de Beneficiarias aprobado, que será beneficiado con los apoyos especificados, así mismo, permite la sistematización de los registros y solicitudes para generar la Lista de Espera de solicitantes.



4.4.8. *Importancia estratégica del proceso*

Este proceso es prioritario para el desarrollo y crecimiento del programa, toda vez que a partir de este proceso se derivan todos los procesos subsecuentes, ya que para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el Programa FFSR, se requiere contar con las beneficiarias adecuadas. En este sentido, la importancia estratégica de este proceso se reconoce y atiende en su justo valor.

4.4.9. *Opinión de los actores*

Las opiniones en cuanto a este proceso son sumamente coincidentes. En cuanto a la existencia de una metodología o método para la selección de beneficiarias, todos los entrevistados coincidieron en que se hace a partir de los requisitos y criterios determinados en las ROP, no obstante, cuando se les cuestionó cuál era la forma en que determinaban quién sí y quién no sería beneficiaria considerando que todas cumplieran con los criterios y requisitos, nadie supo explicar cuáles eran los criterios para la prelación y jerarquización de solicitudes con las mismas características, por lo que no se considera explícita y mucho menos replicable. En los documentos normativos no se encontró evidencia al respecto, por lo que el ente evaluador considera que existe una caja negra que se interpreta como posible opacidad en el proceso, y esto puede considerarse un área de oportunidad.

La totalidad del personal operativo entrevistado coincide en que se cuenta con mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios, ya que la documentación que se les requiere y los formatos llenados y firmados proveen la información necesaria para determinar la validez de la misma, que además de acuerdo con el Manual de Procedimientos, se realiza al menos por tres personas diferentes, por lo que se consideran pertinentes.

En lo referente a los mecanismos para validar el padrón de beneficiarios, a partir del trabajo de gabinete y las entrevistas al personal del Programa se identificaron distintos momentos en que la información es revisada. Para comprender lo que implica la validación del Padrón de Beneficiarios”, es necesario considerar lo que CONEVAL establece: las distintas validaciones tienen el fin de evitar que la información de las bases de datos sea incorrecta, pero también implica la confrontas o compulsas de la información para determinar su veracidad con base en documentos o referencias oficiales (CONEVAL, 2018b). Adicionalmente, conforme al documento denominado Sistema de Información Social Integral SISI, de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal se establece que la validación de un Padrón de Beneficiarios se refiere a la identificación de las personas para saber si la persona es difunta, existen



“fantasmas” en los padrones y sí son beneficiarias de más programas, entre otros (SEDESOL, 2018).

En este sentido se considera que los mecanismos del FFSR son pertinentes, tanto para el personal entrevistado como para el ente evaluador, toda vez que la información es verificada y validada en al menos 3 ocasiones, además, mediante la solicitud de la presentación de la identificación oficial el día de registro, se convalida que la persona registrada es la misma que realizó su trámite, pero adicionalmente, su identificación provee información que se coteja con los formatos entregados y algunos campos adicionales como la CURP, que puede servir como mecanismo adicional de verificación.

La validación de la información se da desde el Registro de Solicitudes de Registro, en el caso de que la solicitante se presente en los módulos físicos, se coteja que los documentos que lleva en copia fotostática corresponden con los documentos originales conforme a los requisitos señalados en la Convocatoria y se hace la primera verificación de cumplimiento de los mismos, es entonces cuando la solicitante pasa a hacer su registro con los formatos correspondientes firmados; posteriormente se cotejan los expedientes de registro integrados en campo, para que el personal responsable de la verificación los reciba y valide para transferirlos al personal responsable de la captura y digitalización de los expedientes e integre la base de datos de las solicitantes.

En caso de que el registro sea mediante plataforma digital, la verificación y validación que corresponde al Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación del CEMyBS, que tiene concentrada la información, la descarga y mediante software especializado se validan las solicitudes que cumplen con los requisitos fijados en la Convocatoria; posteriormente, el personal operativo del Programa imprime los documentos recibidos para integrar el expediente físico de las solicitudes, que se remiten al personal responsable de la verificación que valida que coincida la información recibida para después transferirlos al personal responsable de la captura y digitalización de los expedientes para que los integre la base de datos de las solicitantes.

Una vez que se integra la base de datos de solicitantes (tanto en módulos físicos como en plataforma digital), y se integra la Carpeta con Propuestas de Incorporación para el Comité de Admisión y Seguimiento, ésta es verificada y validada por la Responsable del Programa, para posteriormente ser revisada, verificada, validada y ratificada por la Titular del CEMyBS; una vez cumplidos estos pasos de verificación que les lleva meses, la carpeta es remitida a los integrantes del Comité, que revisan previo a la sesión su contenido y datos vertidos como parte del Padrón de Beneficiarias, de no tener observaciones se aprueban.



A criterio del ente evaluador se considera que uno de los puntos débiles de este proceso son los mecanismos mediante los cuales la solicitante se entera de que es o no beneficiaria del programa, ya que ni en los documentos normativos ni en las entrevistas a personal se detectaron mecanismos para este propósito, salvo lo que en opinión de todos los entrevistados y se establece en el numeral 9.1 inciso e) de las ROP se estipula, y que el Comité de Admisión determina como medio de comunicación a las nuevas beneficiarias que es la publicación del folio y nombre en la página web oficial, sin embargo, conforme al tipo de población objetivo, el acceso a internet no es una regla para ellas, por lo que no se detecta otra alternativa que no sea la que se da en el proceso de distribución del medio de entrega que es cuando se convoca a las nuevas beneficiarias de manera telefónica y que fue ratificado por todos los entrevistados, por lo que es prioritario incorporar este paso y medios alternativos tanto en el Manual de Procedimientos como en la Guía Operativa.

En palabras de los entrevistados se detectó que el mayor obstáculo que enfrentan en el desarrollo del proceso es el gran volumen de solicitudes que se reciben, toda vez que es un proceso de verificación complejo que lleva tiempo “de las más de 500 mil solicitudes que recibimos en 2018 a la fecha se han validado una 250 mil, el resto fueron descartadas por no cumplir con alguno de los requisitos y criterios establecidos, ya que tenemos que validar conforme a los formatos entregados que se encuentran verdaderamente en la situación de pobreza que señalan las ROP y eso implica un cruce de información de varios de los campos del formato”.

En este proceso no se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, ya que la normatividad no es suficientemente específica al respecto, sin embargo, es una oportunidad de mejora.

En este proceso no se identificaron buenas prácticas dignas de replicarse, en virtud de que la normatividad es vaga, por el contrario, se identificaron áreas de oportunidad como una sistematización de la validación de información que podría realizarse a través de la verificación de la información del Registro Nacional de Población (RENAPO) a través de la CURP, si ésta se incluyera en los campos del formato de solicitud de registro, en virtud de que cuando se llega a requerir ese tipo de validación, tienen que obtener la CURP de la INE del Expediente Digitalizado de la beneficiaria; otra área de oportunidad identificada está en los mecanismos de captura de la información, ya que derivado del volumen de solicitudes recibidas es necesario instrumentar alternativas que posibiliten su integración de manera más rápida. Una tercera área de oportunidad está en la consideración de las beneficiarias como eje central del proceso, ya que en las entrevistas se ratificó lo identificado en el trabajo de gabinete, simplemente no se cuenta con un procedimiento para informar a las beneficiarias de manera oportuna y adecuada de su incorporación o no incorporación



al Programa, y a pesar de no existir un volumen de quejas al respecto, esto deriva de que al no tener un plazo perentorio las solicitantes piensan que en algún momento serán incorporadas, pero no saben si fueron rechazadas por una causa específica. Una última área de oportunidad está en el proceso para la selección que, no obstante que considera los criterios de priorización, no son transparentes, ya que no existe claridad en la manera en que las solicitudes de registro en condiciones similares son jerarquizadas (por ejemplo, por edad, por número de hijos, por orden alfabético, etc.).

En términos generales el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es pertinente, aunque si creen que es un proceso largo al que le dedican gran parte de su trabajo a lo largo del año, además de estar realizando otras actividades inherentes a sus funciones, sin embargo, no piensan que sea necesario tener más personal.

4.4.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que la selección de beneficiarias presenta un **grado alto de consolidación operativa (3.5 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Sí (1.0).

En párrafos anteriores se refirió todos los subprocesos se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del Programa, en las ROP y en la Guía Operativa o en más de uno. Tanto el proceso como sus subcomponentes son ejecutados por el CEMyBS, el Comité de Admisión y Seguimiento y el área responsable del programa.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Sí (1.0).

Los operadores conocen los procedimientos y las actividades de selección de las beneficiarias y la normatividad aplicable, de hecho, en repetidas ocasiones durante las entrevistas hicieron alusión a lo que establecen las ROP, el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Parcialmente (0.5).

El proceso está estandarizado formalmente y todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones comunicadas en cada ejercicio fiscal.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: No (0.0).



A nivel Programa, el FFSR cuenta con la MIR en la que tienen indicadores, no obstante, no se detectó alguno que haga referencia específica a la selección de beneficiarias ni a nivel de actividad, a pesar de ello, a ese nivel se ubicó la Actividad “1.1 Integración del Padrón de Beneficiarias” que tiene como indicador el “Porcentaje de Mujeres de 18 a 59 años de edad” incorporadas al Programa. Para el POA ocurre algo similar con la meta 1 “Beneficiar a mujeres y la integración del padrón correspondiente, conforme a las reglas de operación vigentes”, pero no se consideran los demás productos generados por el proceso. Es de resaltar que tanto el CEMyBS y su UIPPE dan el seguimiento correspondiente, además de ser un aspecto que continuamente supervisa el Órgano Interno de Control. Se considera que no cumple con este criterio de consolidación en virtud de que sólo uno de los cuatro subcomponentes detectados está presente.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Sí (1.0).

Se identificaron mecanismos aplicables a las actividades de este proceso sobre todo a nivel de instrumentación de mecanismos más eficientes para la sistematización de la captura y validación de las solicitudes, pero no se ubican en la normatividad. En general, se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

4.5. Descripción y análisis del Proceso de Producción de Bienes y Servicios

Para la presente evaluación, el proceso de Producción de Bienes y Servicios conforme al CONEVAL, incluye los mecanismos mediante los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a las beneficiarias del Programa.

4.5.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con los entrevistados se identificaron las siguientes operaciones o subprocesos para el proceso Producción de Bienes y Servicios:

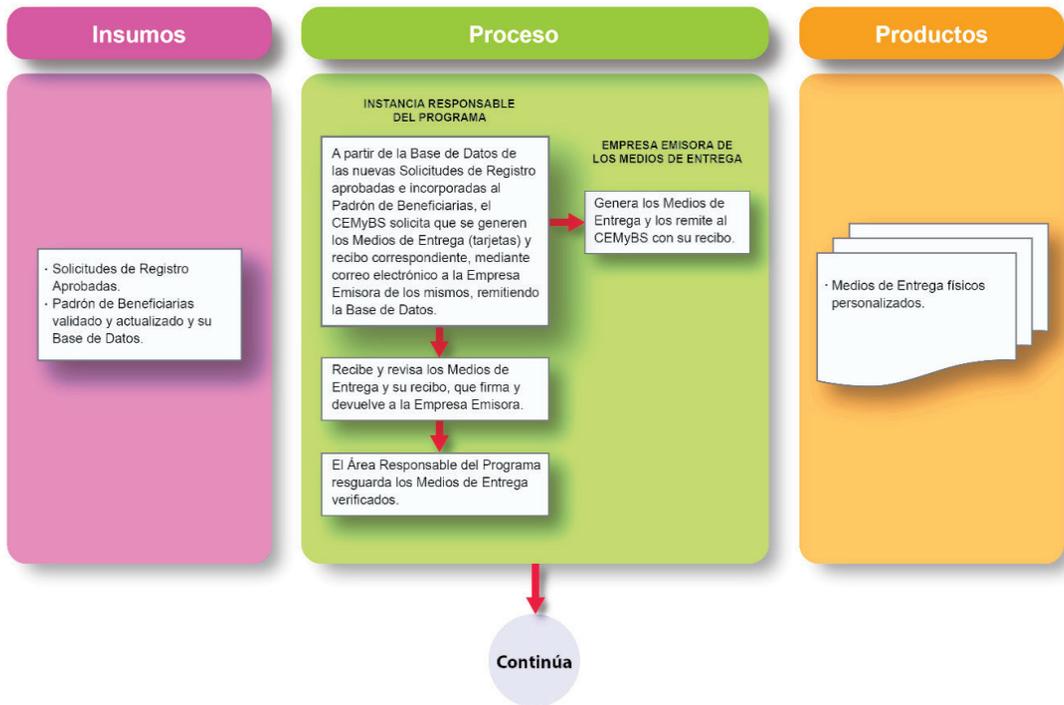
- 5.1 Producción de Medios de Entrega de Apoyos.
- 5.2 Gestión de Recursos Económicos del Programa.
- 5.3 Gestión de Servicios del Programa.

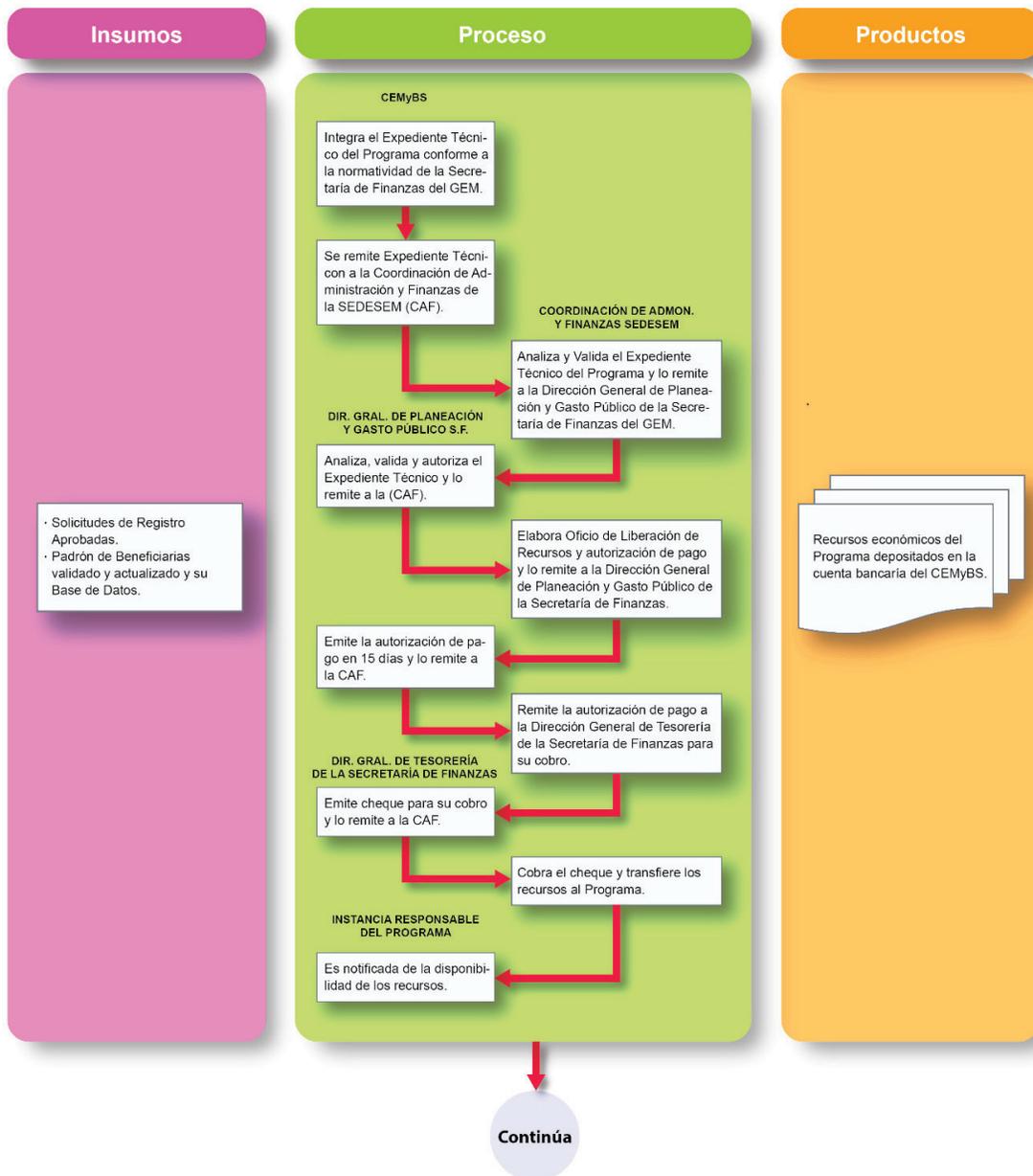
El proceso de Producción de Bienes y Servicios involucra fundamentalmente a la participación de la Dirección General del CEMyBS y su área financiera y las áreas responsables de brindar la asesoría psicológica y el acompañamiento jurídico, además de la Subdirección Responsable del Programa FFSR. A nivel externo se incluyen las

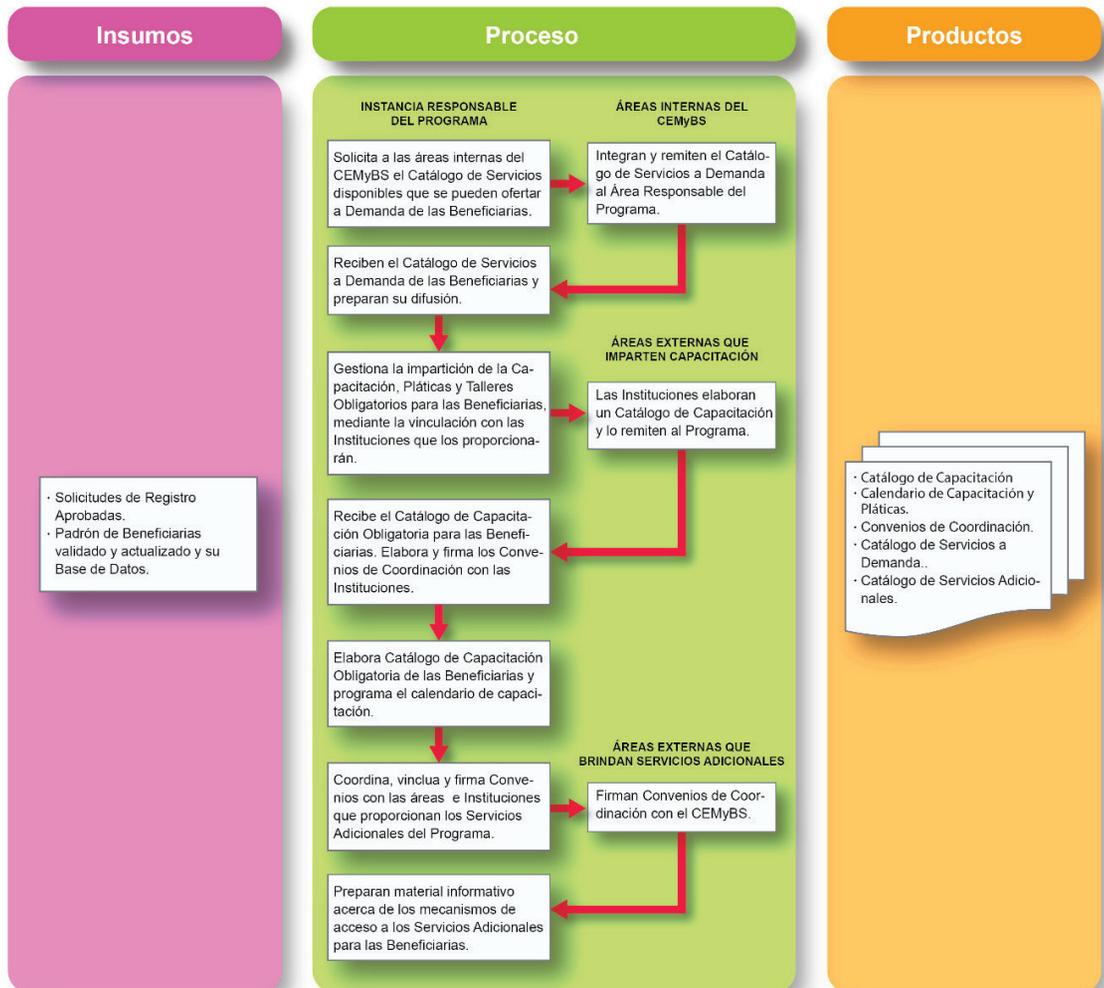


Direcciones de la Secretaría de Finanzas, a la Empresa Emisora de los Medios de Entrega y a las Instituciones responsables de impartir los servicios obligatorios y externos. Las actividades generales que conforman el proceso de Producción o Compra de Apoyos se sintetizan en la siguiente ilustración:

Figura 5. Diagrama del Proceso de Producción de Bienes y Servicios







Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Como se puede apreciar este proceso incluye actividades relativas a la transferencia de recursos desde la Secretaría de Finanzas del GEM, la preparación de las capacitaciones, así como la preparación de expedientes, convenios y las gestiones para la contratación de los responsables proporcionar los servicios complementarios del Programa, así como todas las acciones y procedimientos inherentes a la gestión y coordinación de esos servicios y de aquellos que brinda el CEMyBS a demanda de las beneficiarias.

Es importante resaltar que en las ROP en su Numeral 6. “Apoyo” distingue entre dos tipos de bienes y servicios que provee el Programa, por un lado, especifica un apoyo



monetario que implica una transferencia de recursos económicos de manera bimestral y hasta en 6 ocasiones por un monto de \$2,400.00 y por otro un conjunto de 6 servicios que implican la capacitación para el desarrollo humano, el acompañamiento jurídico, previa solicitud de la beneficiaria, la impartición de pláticas y talleres para prevenir la violencia de género, la asesoría psicológica, previa solicitud de la beneficiaria y la vinculación para el acceso a un sistema de salud pública o para concluir su educación básica, previa solicitud de la beneficiaria. Al respecto el Numeral 7.1.7 “Obligaciones de las beneficiarias” de manera contundente en su inciso c) afirma que debe “participar en algún curso de capacitación”, por lo que el resto de los servicios se consideran adicionales y a demanda de las beneficiarias (SEDESEM, 2020a).

De tal manera, considerando los tres subprocesos: la Producción de Medios de Entrega de Apoyos, la Gestión de Recursos Económicos del Programa y la Gestión de Servicios del Programa, es necesario especificar que el último concentra tanto los servicios obligatorios como los adicionales a demanda, a pesar de gestionarse y operarse de manera diferenciada. En consecuencia, cada subproceso se describe en los párrafos subsecuentes.

El proceso general requiere como insumos la Solicitudes de Registro Aprobadas, el Padrón de Beneficiarias validado y actualizado y la Base de Datos del Padrón.

En cuanto al primer componente relativo a la producción de los medios de entrega de apoyos se debe aclarar que en el Manual de Procedimientos forma parte del procedimiento denominado “Distribución del Medio de Entrega y Transferencia del Apoyo Monetario a las Beneficiarias del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” (CEMyBS, 2020b), que conjunta acciones relativas al proceso de producción de bienes y servicios, al proceso de distribución de apoyos y al proceso de entrega de apoyos del Modelo General de Procesos de CONEVAL en un solo mecanismo, por lo que se considerará solamente la parte relativa a la producción. Adicionalmente, por su parte, la Guía Operativa si contiene un proceso exclusivo para la Producción de Bienes y Servicios.

El primer subproceso está integrado por tres acciones específicas. La primera corresponde la solicitud de emisión de los medios de entrega a la Empresa Emisora, en segundo lugar, la emisión física de los medios de entrega y, finalmente la recepción, compulsu y resguardo de los medios de entrega.

El segundo subproceso es la Gestión de Recursos Económicos del Programa, que se compone de diez actividades, solo se detectó en la Guía Operativa, no así en las ROP ni en el Manual de Procedimientos. La primera se refiere a la integración del Expediente Técnico (ET) conforme a la normatividad de la Secretaría de Finanzas, en segundo lugar, la remisión del ET a la Coordinación de Administración y Finanzas (CAF) de la SEDESEM; en tercer lugar, la CAF analiza y valida el ET y lo remite a



la Dirección General de Planeación y Gasto Público de la Secretaría de Finanzas (DGPGP); posteriormente, la DGPGP analiza, valida y autoriza el ET y lo devuelve a la CAF; en quinto lugar, la CAF elabora el Oficio de Liberación de Recursos y Autorización de Pago y lo envía a la DGPGP, así la DGPGP emite la autorización de pago en 15 días y la remite a la CAF, ésta última remite la autorización de pago a la Dirección General de Tesorería de la Secretaría de Finanzas (DGT) para su cobro; transcurridos los quince días la DGT emite cheque para su cobro y lo envía a la CAF; la CAF cobra el cheque y transfiere los recursos al Programa para finalmente aquellas solicitudes que no fueron incorporadas como propuestas, se integran a la nueva informar a la Instancia Responsable del Programa sobre la disponibilidad de los Recursos.

El tercer subproceso se detectó parcialmente en el Manual de Procedimientos como parte del procedimiento denominado “Gestión para la Impartición de Cursos de Capacitación a las Beneficiarias del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” y de manera enunciativa en las ROP en el Numeral 6, sin embargo, en la Guía Operativa, se describe con precisión y considera diez actividades. En primer lugar, la solicitud por parte del área responsable del Programa a las áreas internas del CEMyBS del Catálogo de Servicios Adicionales a demanda de las beneficiarias disponibles que se pueden ofertar, dicho catálogo en su momento es remitido por las áreas y con él se prepara la difusión de los Servicios Adicionales a Demanda; en cuanto a la Capacitación obligatoria, está se gestiona por el área responsable del Programa mediante la vinculación con las Instituciones que la proporcionará, dichas Instituciones elaboran un Listado de Capacitación que una vez que se recibe por el área del Programa, es analizado y prepara el Convenio de Coordinación con las Instituciones para su firma posterior, finalmente se prepara el calendario o cronograma de Capacitación, y se firman los convenios; en lo referente a los Servicios Adicionales mediante instituciones o áreas externas, en primer lugar el área responsable del Programa se coordina y vincula con las áreas correspondientes y firma los Convenios para proporcionar los Servicios Adicionales, para finalmente preparar el material informativo acerca de los mecanismos de acceso a estos servicios.

El proceso es pertinente en función de que con él se generan los insumos que recibirán las beneficiarias en los procesos subsecuentes y su importancia estratégica está en ser el responsable de generar los bienes y servicios que garantizarán el cumplimiento de las metas y objetivos del programa FFSR.

4.5.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

Este proceso tiene como finalidad adquirir los bienes que se entregarán a las beneficiarias del Programa FFSR. Las acciones que lo componen se apegan a los procedimientos de



adquisiciones establecidos en la normatividad estatal en la materia.

El proceso inicia simultáneamente en tres frentes: 1) cuando el área responsable del Programa recibe el acta de la sesión en que el Comité autoriza la incorporación de nuevas beneficiarias y solicita a la Empresa Emisora la producción de los Medios de Entrega correspondientes; 2) la gestión de los recursos económicos del Programa inicia con la integración del Expediente Técnico; y por último 3) la gestión de los servicios adicionales internos y externos, obligatorios o a demanda de las beneficiarias, arrancan con la coordinación y vinculación con las áreas responsables de proporcionarlos.

El proceso concluye igualmente en tres momentos diferentes: 1) cuando se reciben, verifican y resguardan los Medios de Entrega Físicos; 2) cuando se recibe la notificación de la CAF de la transferencia de recursos al Programa y; 3) cuando se generan los medios informativos para la difusión de los servicios y los mecanismos de acceso, y en su caso los calendarios para su impartición.

El proceso tiene 7 salidas:

- Medios de Entrega físicos personalizados.
- Recursos económicos del Programa depositados en la cuenta bancaria del CEMyBS.
- Catálogo de Capacitación.
- Calendario de Capacitación y Pláticas.
- Convenios de Coordinación.
- Catálogo de Servicios a Demanda.
- Catálogo de Servicios Adicionales.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso se vincula con el proceso de selección de beneficiarias que le antecede, ya que en él se aprueban las nuevas incorporaciones y se actualiza el Padrón de Beneficiarias. En su límite inferior, este proceso se vincula con el proceso de distribución de apoyos y el posterior que es el de la entrega de apoyos, ya que una vez que se cuentan con los recursos y se tienen los convenios de coordinación, estos están listos para ponerse a disponibilidad de las beneficiarias.

4.5.3. Insumos y recursos

Tiempo

De acuerdo con las ROP, el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa, el proceso no tiene periodos del año específicos determinados, por lo que puede realizarse en cualquier momento del año. Sin embargo, debido a que está sujeto a la aprobación



de los recursos como parte del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México, su tramitación inicia con el ejercicio fiscal y está sujeto a la disponibilidad de recursos de la Secretaría de Finanzas, ya que hasta no contar con una fecha estimada, no se emite la Convocatoria para el Registro de Solicitantes, pero en el caso de beneficiarias de ejercicios anteriores, las entregas de los apoyos no se suspenden, por lo que se debe de contar con el recurso dentro del primer trimestre del año. En cuanto a los servicios adicionales a demanda de las beneficiarias, estos están disponibles todo el año, de acuerdo con la vigencia de los Convenios de Coordinación. En general, se ha cumplido con los plazos y fechas para la entrega de los productos de este proceso, y a decir de los entrevistados, nunca se han tenido problemas, acaso llegan a presentarse algunos retrasos en lo que corresponde a los recursos monetarios.

Personal

Los documentos normativos mencionados en este proceso no establecen el perfil que debe tener el personal que desarrolla estas actividades y no se define una estructura mínima requerida para realizarlo. Una parte del proceso lo realiza directamente el área financiera del CEMyBS y no se involucra al personal del Programa, que incluso en las entrevistas mencionaron desconocer el proceso para la gestión de los recursos. El resto de las actividades de coordinación y vinculación lo realiza la subdirección responsable del Programa. En las entrevistas al personal no se identificó que hubiera falta de personal para este proceso.

Recursos financieros

Estas actividades son parte de la operación regular del CEMyBS y de las áreas involucradas, por lo que no tienen una asignación de recursos diferenciada. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos para este proceso, ya que todos los entrevistados confirmaron que nunca les ha faltado nada para cumplir con las tareas que involucra este proceso.

Infraestructura

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las conversaciones con el personal de enlace con el ente evaluador, se constató que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo.



4.5.4. *Productos*

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Medios de Entrega físicos personalizados.
- Recursos económicos del Programa depositados en la cuenta bancaria del CEMyBS.
- Catálogo de Capacitación
- Calendario de Capacitación y Pláticas.
- Convenios de Coordinación.
- Catálogo de Servicios a Demanda.
- Catálogo de Servicios Adicionales.

4.5.5. *Sistemas de información*

En este proceso no se especifica el empleo de algún sistema específico, no obstante, pueden utilizarse algunos sistemas para la captura de oficios, documentos, el expediente técnico y los convenios de coordinación. En las entrevistas, no se tuvo reporte sobre problemática que representaran estos sistemas.

4.5.6. *Coordinación*

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS, ejecutadas por el Área Financiera y el Área Responsable del Programa. En lo que corresponde a la coordinación de instancias externas y las áreas ejecutoras no identificaron problemas entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

4.5.7. *Pertinencia del proceso*

El proceso es pertinente en función de que con él se generan los insumos que recibirán las beneficiarias en los procesos subsecuentes y permite garantizar que las beneficiarias reciban directamente los apoyos del Programa, a través de los medios de entrega.

4.5.8. *Importancia estratégica del proceso*

La importancia estratégica de este proceso es su responsabilidad para generar los bienes y servicios que garantizarán el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa FFSR.



4.5.9. Opinión de los actores

Derivado de que el Programa emite convocatoria con base en el techo presupuestal que se le asigna a principios del ejercicio fiscal, la producción de bienes y servicios del Programa está sujeta básicamente a los recursos económicos que se le asignan; por lo que, en función de la población que se beneficiará con el Programa se tiene la determinación clara de los apoyos monetarios y el número de mujeres que los obtendrán al igual que la Capacitación Obligatoria. En lo que se refiere a los Servicios Adicionales a Demanda de las Beneficiarias, no es necesario estimar la cantidad de servicios que se proveen, no obstante, en palabras del personal entrevistado “tenemos suficiente capacidad para brindar los servicios que se nos soliciten”, independientemente de ello, las instancias responsables de proporcionarlos cuentan con mecanismos para estimar su generación. Todos los entrevistados coinciden en que una vez definida la meta de beneficiarias a alcanzar, nunca faltan los bienes y servicios que el Programa otorga, en algunos casos pueden sufrirse retrasos, pero siempre se dispone de lo necesario, en cuanto a la generación de los medios de entrega, lo consideran un proceso muy rápido incluso en los casos de reposición, por lo que el mecanismo se considera adecuado.

En virtud de que el bien principal que el Programa entrega a las beneficiarias es el recurso económico bimestral, no se detectó la existencia de mecanismos de control de calidad al respecto pero si en lo que se refiere a la generación de los medios de entrega, aspecto que es verificado en más de dos ocasiones para garantizar que no existan errores o inconsistencia; sin embargo, en el caso de los servicios obligatorios, el requisito es que la capacitación que se les imparta a las beneficiarias sirva para el desarrollo de sus capacidades productivas, los servicios adicionales tienen como propósito mejorar o fortalecer sus capacidades personales y se adaptan a las necesidades individuales, por lo que no existen documentos que especifiquen las características y necesidades que deben satisfacerse, salvo lo que se refiere a la atención, prevención y erradicación de prácticas sociales con toques de violencia de género o intrafamiliar. En este sentido, la mayoría del personal cuestionado coincide en que los apoyos y sus características cumplen con las expectativas de las beneficiarias.

A decir de todos los entrevistados, el Programa cuenta con los insumos de infraestructura, personal y financieros suficientes, en función del número de beneficiarias, además reiteraron en varias ocasiones que las actividades son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas que, desde su punto de vista, cuentan con lo necesario para su ejecución. No se señalaron necesidades adicionales.

En palabras de los entrevistados, un obstáculo que se presenta en la producción de los bienes y servicios es el desfase en la transferencia de recursos económicos y



el proceso de planeación, sin embargo, no afecta la operación del Programa, toda vez que las beneficiarias no tienen un día específico del bimestre para recibir el apoyo y en caso de no cumplirlo, se les informa oportunamente a través de la página web y la línea de atención. En 2020, los servicios adicionales se vieron afectados fuertemente por la pandemia, no obstante, la capacitación obligatoria se realizó a través de internet, siendo que en los años anteriores en las capacitaciones se les otorgaba a las beneficiarias paquetes con insumos y materias primas para la producción de bienes que las apoyaran en la generación de ingresos propios. En el resto de los servicios prácticamente su demanda se redujo a cero, aunque con el tiempo han podido subsanar esta situación, brindando alternativas de atención telefónica o vía internet.

En cuanto a lo señalado en la normatividad para la generación de los bienes y servicios, ninguno de los entrevistados conoce los requisitos que se siguen para la generación de los recursos económicos “eso lo hace el área financiera y nosotros no nos involucramos, lo que sabemos es que el recurso siempre llega”, sin embargo, se constató en la práctica que se cumplen los requisitos necesarios, ya que todos los documentos son de acceso público y se pudo verificar que cumplen con los plazos y requisitos. En cuanto a los Servicios Adicionales, al no existir exigencias preestablecidas, se puede considerar que cumplen con lo mínimo señalado en las ROP por lo que no se detectaron diferencias significativas entre la teoría y la práctica.

En este proceso no se identificaron buenas prácticas que sean ejemplo para otros programas, en virtud de que es un proceso sistemático y sencillo. En cuanto a las áreas de oportunidad, el personal entrevistado no considera que se tengan aspectos que mejorar, ya que el desempeño del Programa es óptimo desde su punto de vista.

En términos generales, el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es pertinente, aunque si creen que es un proceso permanente a lo largo del año y que implica mucho trabajo.

4.5.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que la producción de bienes y servicios presenta un **grado alto de consolidación operativa (4.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Sí (1.0).

En párrafos anteriores se refirió que todos los subprocesos se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del programa, en las Reglas de Operación y en la Guía



Operativa o en más de uno, además de existir documentos normativos externos en cuanto al manejo presupuestario. Tanto el proceso como sus subcomponentes son ejecutados por el CEMyBS, el área responsable del Programa y las áreas externas que proporcionan los bienes y servicios.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Sí (1.0).

Los operadores conocen los procedimientos y las actividades de producción de bienes y servicios y la normatividad aplicable, salvo el caso del manejo presupuestal, el cual vagamente saben cómo opera, pero ellos no lo ponen en práctica, el resto de los servicios al ser un elemento propio del Programa, lo conocen a la perfección, de hecho, en repetidas ocasiones durante las entrevistas hicieron alusión a lo que se establece las ROP, el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

El proceso está estandarizado formalmente y todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones en cada ejercicio fiscal.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: No (0.0).

A pesar de que se cuenta con la MIR a nivel Programa para el FFSR con sus indicadores correspondientes, no se identifica uno que haga referencia específica a la producción de los bienes y servicios, ni en lo que corresponde a la gestión de los recursos económicos, ni en la generación de los Medios de Entrega, tampoco en lo que corresponde a todos los Servicios Adicionales, la única evidencia, dentro de los indicadores, es la relativa a la entrega de dos de los bienes: los recursos económicos transferidos y las mujeres capacitadas para el empleo. No obstante, a pesar de no encontrar los indicadores en la MIR, tanto el Área Responsable del Programa, el CEMyBS y su UIPPE dan el seguimiento correspondiente a todos los elementos y aspectos de gestión (obtención de los recursos, firma de convenios, pláticas gestionadas, asesorías psicológicas y acompañamiento jurídico brindado, etc.) pero no corresponden al Programa sino a los indicadores de las áreas que lo gestionan (jurídico, administrativo, vocalía ejecutiva, UIPPE, etc.). Además, en las auditorías del Órgano Interno de Control son aspectos que continuamente se supervisan y verifican. Se considera que no cumple con este criterio de consolidación, en virtud de que ninguno de los siete productos del proceso y sus subprocesos cuenta con indicadores oficiales dentro del Programa.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Sí (1.0).

A pesar de no contar con documentos oficiales que certifiquen la implementación de mejoras, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron



mejoras continuas para agilizar la producción de los bienes y servicios, es más, se pudo constatar mayor eficacia y eficiencia en el ejercicio fiscal 2020 que en los anteriores, tanto en la gestión de los recursos, la producción de los medios de entrega, la concertación de los servicios de capacitación para el empleo y una mayor conectividad y coordinación con las áreas responsables de brindar los servicios adicionales a las beneficiarias. En general, se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

4.6. Descripción y análisis del Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

Para la presente evaluación, el proceso de Distribución de Apoyos, conforme al CONEVAL, comprende los mecanismos mediante los cuales se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa), en otras palabras, son las acciones que se siguen para distribuir los bienes a las beneficiarias del FFSR antes del acto de entrega.

Es importante señalar que en el Manual de Procedimientos del Programa no existe un apartado específico para este proceso, sino que la producción de bienes y servicios se da simultáneamente con las acciones para la distribución y entrega de los mismos. Es decir, en el Manual se indican solo algunas de las acciones de coordinación, previas a la entrega para el caso de tres de los bienes o servicios (transferencia personal de los medios de entrega, la transferencia de recursos a los medios de entrega y la impartición de las capacitaciones para el autoempleo), mientras que no se abunda y, en algunos casos no se hace referencia, a las acciones relativas a los convenios de coordinación para brindar y otorgar los servicios adicionales y lo referente a los servicios a demanda. En las ROP ni siquiera se contemplan los mecanismos de entrega u otorgamiento de los bienes y servicios como un punto en particular, solo se hace mención que los determinará la instancia normativa, sin embargo, en la Guía Operativa sí se consideran los cuatro rubros de manera específica.

4.6.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con el personal, se identificaron las siguientes operaciones o subprocesos para el proceso Distribución de Bienes y Servicios:

6.1 Distribución del Medio de Entrega a Beneficiarias.

6.2 Programación de las Transferencias de Recursos Económicos.



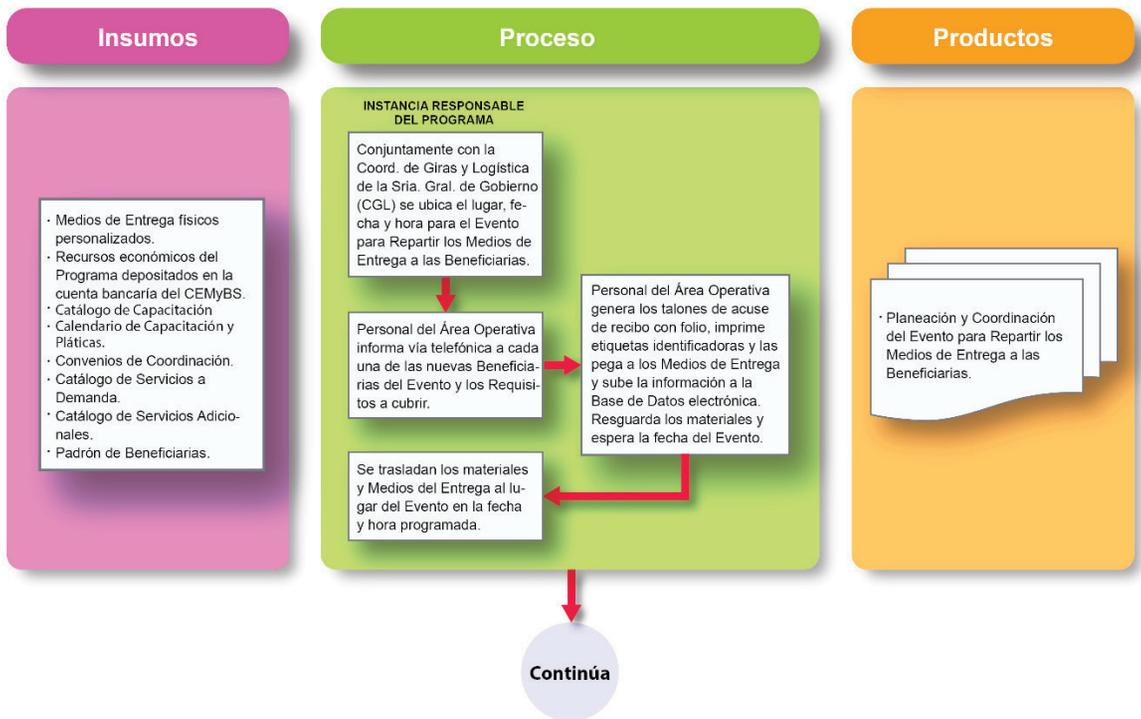
6.3 Planeación de Cursos de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios.

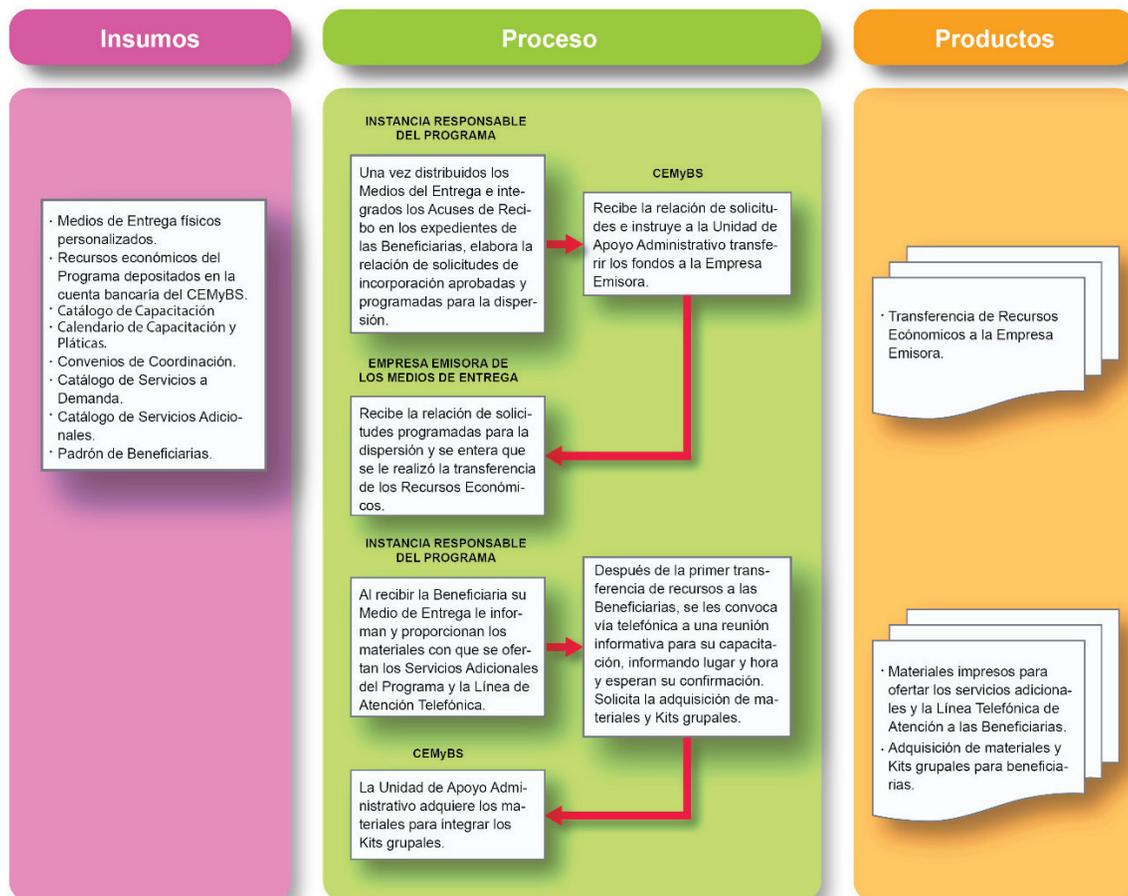
6.4 Calendarización de Servicios a Demanda de las Beneficiarias.

El proceso de Producción de Bienes y Servicios involucra fundamentalmente la participación de la Dirección General del CEMyBS y su área financiera y las áreas responsables de brindar la asesoría psicológica y el acompañamiento jurídico, además de la Subdirección Responsable del Programa FFSR. A nivel externo se incluyen las Direcciones de la Secretaría de Finanzas, a la Empresa Emisora de los Medios de Entrega, las Instituciones responsables de impartir los servicios obligatorios y externos y la Coordinación de Giras y Logística de la Secretaría General de Gobierno.

Las actividades generales que conforman el proceso de Distribución de Bienes y Servicios se sintetizan en la siguiente ilustración:

Figura 6. Diagrama del Proceso de Distribución de Bienes y Servicios





Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Conforme al diagrama anterior, se puede apreciar que este proceso incluye actividades relativas al traslado de los Medios de Entrega y materiales vinculados con ellos, al lugar en que se llevará a cabo el Evento correspondiente, la transferencia de los recursos económicos del Programa a la Empresa Emisora, la convocatoria de las beneficiarias a los cursos y talleres de capacitación, así como la preparación de los materiales que se utilizarán para dicho propósito y finalmente a la elaboración de los materiales para difundir y ofertar los servicios a demanda de las beneficiarias.

Como se hizo mención el Numeral 6. “Apoyo” de las ROP se distingue entre dos tipos de bienes y servicios que provee el Programa, uno el apoyo monetario y



en segundo lugar, el conjunto de 6 servicios obligatorios y aquellos ofertados previa solicitud de la beneficiaria (SEDESEM, 2020a).

De tal manera, considerando los cuatro subprocesos: la Distribución del Medio de Entrega a Beneficiarias, la Programación de las Transferencias de Recursos Económicos, la Planeación de Cursos de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios y la Calendarización de Servicios a Demanda de las Beneficiarias, es necesario especificar que los dos últimos consideran los servicios obligatorios y los adicionales a demanda. Así, cada subproceso se describe en los párrafos subsecuentes.

El proceso general requiere como insumos los Medios de Entrega físicos personalizados, los Recursos Económicos del Programa depositados en la cuenta bancaria del CEMyBS, el Catálogo de Capacitación, el Calendario de Capacitación y Pláticas, los Convenios de Coordinación, el Catálogo de Servicios a Demanda, y el de Servicios Adicionales y el Padrón de Beneficiarias validado y actualizado, y la Base de Datos del Padrón.

En cuanto al primer y segundo componentes, relativos a la distribución de los medios de entrega de apoyos y la transferencia de apoyos económicos, se debe aclarar que en el Manual de Procedimientos forman parte del procedimiento denominado “Distribución del Medio de Entrega y Transferencia del Apoyo Monetario a las Beneficiarias del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” (CEMyBS, 2020b), que conjunta acciones relativas al proceso de distribución de apoyos y al proceso de entrega de apoyos del Modelo General de Procesos de CONEVAL en un solo mecanismo, por lo que se considerará solamente la parte relativa a la distribución y la transferencia de recursos a la Empresa Emisora. En cuanto al tercer componente referente a la Planeación de Cursos de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios y la Calendarización de Servicios a Demanda de las Beneficiarias, de manera escueta se encuentran el Manual como parte del procedimiento “Seguimiento a los Cursos de Capacitación de las Beneficiarias del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” (CEMyBS, 2020b). El último componente solo se encuentra en la Guía Operativa como un proceso específico. En virtud de ello, como generan un resultado similar, el ente evaluador optó por integrarlos a estos dos últimos procesos en uno solo.

El primer subproceso, la Distribución del Medio de Entrega a Beneficiarias, está integrado por seis acciones específicas. Una vez que se tienen en resguardo de los medios de entrega remitidos por la Empresa Emisora, el Área Responsable del Programa conjuntamente con la Coordinación de Giras y Logística de la Secretaría General de Gobierno, ubican el lugar, fecha y hora en que se realizará el evento de entrega; una vez que se tiene la propuesta, el área operativa del Programa informa vía telefónica



a las Beneficiarias de la realización del evento y los requisitos para presentarse el día correspondiente; ya confirmada la asistencia de las beneficiarias, se generan los talones de acuse de recibo con folio e imprimen las etiquetas identificadoras y las pegan en los medios de entrega que serán distribuidos, subiendo la información a la Base de Datos electrónica, para entonces resguardar los materiales y esperar la fecha del evento programada, día en que son trasladados.

El segundo subproceso que se denomina Programación de las Transferencias de Recursos Económicos cuenta con tres acciones. La primera se refiere a la integración de los talones de acuse de recibo de los medios de entrega en los expedientes de las beneficiarias, para posteriormente integrar la información con las solicitudes de incorporación aprobadas y programadas para la dispersión; en segundo lugar, una vez que se cuenta con la base de datos, el área responsable del Programa solicita a la Alta Dirección, la transferencia de recursos a las beneficiarias, para lo cual se instruye a la Unidad de Apoyo Administrativo a transferir los fondos a la empresa emisora, conforme a la base de datos; en tercer lugar, la Empresa Emisora recibe la solicitud de dispersión de recursos a las beneficiarias junto con la base de datos electrónica correspondiente y entera al CEMyBS de la realización de los movimientos financieros.

El tercer subproceso, conjunta las acciones necesarias para la Planeación de Cursos de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios y la Calendarización de Servicios a Demanda de las Beneficiarias. En la Guía Operativa, se describe con precisión y conjuntamente contienen tres actividades básicas. En primer lugar, en el evento de distribución de los Medios de Entrega, se le informa a la beneficiaria a través de distintos materiales impresos, acerca de los del Catálogo de Servicios Adicionales a demanda de las beneficiarias disponibles que ofrece el Programa y se les da a conocer la Línea de Atención Telefónica; la segunda acción se da después de que la beneficiaria recibe la primera transferencia de apoyos económicos, que es cuando el personal operativo las convoca vía telefónica a una reunión informativa para darles a conocer la oferta de capacitación (obligatoria) y comunicarles la fecha y hora de su realización, para entonces esperar su confirmación en la llamada realizada. Paralelamente, el área responsable del Programa solicita a la Unidad de Apoyo Administrativo la adquisición de materiales y kits grupales para las capacitaciones, mismos que son adquiridos y remitidos al Programa.

El proceso es pertinente, en función de que con él se garantiza el éxito en la entrega de los bienes y servicios del Programa por lo que su importancia estratégica está en ser el punto medio en la operatividad del Programa y el cumplimiento de las metas y objetivos de éste.



4.6.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

Este Proceso de Distribución de los Apoyos contiene los mecanismos institucionalizados para la transferencia de recursos y el acceso a los servicios que se entregarán a las beneficiarias del programa FFSR. Las acciones que lo componen se apegan a lo establecido en la normatividad correspondiente.

El proceso inicia con los siguientes elementos: 1) El área responsable del Programa recibe de la Empresa Emisora los Medios de Entrega personalizados y los resguarda; 2) El CEMyBS tiene depositados en su cuenta bancaria los recursos económicos; 3) El área responsable del Programa cuenta con los Catálogos de Capacitación, de Servicios Adicionales y de Servicios a Demanda de las Beneficiarias y el Calendario correspondiente; 4) Los Convenios de Coordinación firmados; y por último 5) el Padrón de Beneficiarias para el ejercicio fiscal en curso.

El proceso concluye con 4 actividades y productos: 1) al distribuir los Medios de Entrega físicos de las Beneficiarias en el lugar donde se realizará el evento; 2) cuando se transfieren a la Empresa Emisora los recursos económicos que serán dispersados en los Medios de Entrega Físicos de las beneficiarias; 3) cuando se dispone de los medios informativos para la difusión de los servicios y los mecanismos de acceso que se entregarán a las beneficiarias el día del evento, y en su caso los calendarios para su impartición, y por último, 4) con la integración y resguardo de los materiales y kits grupales para las capacitaciones de las beneficiarias.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso se vincula con el proceso de producción de bienes y servicios que serán distribuidos y en su límite inferior se vincula con el proceso de entrega de apoyos, ya que en él se consideran los mecanismos para llevar los bienes y servicios a la disponibilidad de las beneficiarias.

4.6.3. Insumos y recursos

Tiempo

De acuerdo con las ROP, el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa, el proceso de distribución de apoyos no tiene periodos del año específicos determinados, ya que se realiza a lo largo todo el año fiscal. Sin embargo, con base en las entrevistas al personal operativo del Programa se constató que, en dicho de ellos, este proceso se realiza lo más ágil y rápidamente posible una vez que se cuenta con los insumos del proceso anterior, ya sea para la distribución de los Medios de Entrega, la transferencia de recursos a la Empresa Emisora y la oferta de los Servicios Adicionales y A Demanda de las Beneficiarias, por lo que no tiene plazos específicos para su cumplimiento.



Personal

Los documentos normativos relativos a este proceso no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla las actividades y tampoco una estructura mínima requerida para realizarlo. Una parte del proceso lo realiza directamente el área financiera del CEMyBS y no se involucra al personal del Programa y la parte de las actividades restantes las realiza la subdirección responsable del Programa. En las entrevistas al personal no se identificó que hubiera falta de personal para este proceso.

Recursos financieros

Estas actividades son parte de la operación regular del CEMyBS y de las áreas involucradas, por lo que no tienen una asignación de recursos diferenciada. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos, ya que todos los entrevistados afirmaron que no han tenido carencias para cumplir con las tareas que involucra este proceso.

Infraestructura

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las entrevistas realizadas, se comprobó que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo.

4.6.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Planeación y coordinación del Evento para repartir los Medios de Entrega a las Beneficiarias.
- La transferencia de los recursos económicos del Programa a la Empresa Emisora.
- Materiales impresos para ofertar los Servicios Adicionales y A Demanda de las Beneficiarias, así como la Línea Telefónica de Atención.
- Adquisición y preparación de materiales y kits grupales para los cursos y talleres de capacitación de las beneficiarias.

4.6.5. Sistemas de información

En este proceso no se especifica el empleo de algún sistema específico, no obstante, pueden utilizarse algunos sistemas para la captura de oficios, documentos, los



convenios de coordinación y la base de datos de las beneficiarias. En las entrevistas, no se tuvo reporte sobre problemática que representarían estos sistemas.

4.6.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS, ejecutadas por el Área Financiera y el Área Responsable del Programa. En lo que corresponde a la coordinación de instancias externas y las áreas ejecutoras, no identificaron problemas ni con la Empresa Emisora, ni con la Coordinación de Giras y Logística de la Secretaría General de Gobierno, que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

4.6.7. Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente en función de que con él se garantiza el éxito en la entrega de los bienes y servicios del Programa.

4.6.8. Importancia estratégica del proceso

La importancia estratégica de este proceso está en ser el punto medio en la operatividad del Programa y el cumplimiento de las metas y objetivos de éste.

4.6.9. Opinión de los actores

En cuanto a la existencia de programas o planes de trabajo sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino, los entrevistados coincidieron en que de acuerdo con el Manual de Procedimientos, de forma específica se estipula quienes son los responsables del resguardo de los Medios de Entrega desde su resguardo hasta el traslado el día del evento, además existen listas de cotejo mediante las cuales se verifica que todos estén cuidados y verificados en el punto en que se realizará y antes de salir de las oficinas del Programa. Por lo que toca a las transferencias bancarias, tanto la que se realiza del CEMyBS a la Empresa Emisora como la dispersión que realiza la segunda a las beneficiarias, cuentan con procedimientos administrativos claros y precisos, ya que involucran el manejo de recursos públicos que se encuentran normados y verificados en todo momento por el Órgano Interno de Control. En lo referente a los Servicios Adicionales y A Demanda de las beneficiarias, aceptaron que al no ser ellos los responsables directos, las áreas que los otorgan son quienes registran y dan el seguimiento oportuno a la demanda a través de sus mecanismos internos.



En referencia al estado en que los bienes y servicios son trasladados o distribuidos en los puntos de destino, todos los entrevistados comentaron que siempre llegan completos y en tiempo, por lo que no detectan fallas al respecto.

Al cuestionarles sobre si el Programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos, tanto en infraestructura, equipo de transporte, personal, recursos económicos, papelería, etc., de manera contundente su opinión fue afirmativa, ya que afirmaron que la Unidad de Apoyo Administrativo les provee todo lo necesario, incluyendo materiales, equipo electrónico (tabletas) y demás recursos necesarios y nunca han tenido obstáculos o problemas ni en este rubro, ni en los demás involucrados en el proceso y su desarrollo.

En cuanto a lo señalado en la normatividad referente a la distribución de los bienes y servicios, ninguno de los entrevistados detectó procedimientos o pasos específicos que cuenten con requisitos para su puesta en práctica, de hecho, afirmaron que “siempre lo hacemos de la misma manera, sabemos qué es lo que nos pide tanto la Unidad de Apoyo Administrativo como la Contralora”. En la práctica se vio claramente que se cumplen las pautas solicitadas en el Manual y la Guía Operativa de modo que cumplen con los plazos establecidos. En cuanto a los Servicios Adicionales y A Demanda no se detectaron requerimientos preestablecidos, no obstante, se puede considerar que cumplen con lo mínimo señalado en los documentos referidos, por lo que no se detectaron diferencias significativas entre lo documentado y su ejecución.

En este proceso se identificaron a partir de algunas opiniones como buenas prácticas: a) tener especial cuidado en resguardo de los medios de entrega y su verificación para la entrega, además de los elementos de identificación, etiquetas; b) la buena coordinación con el área de administración para cumplir en tiempo y forma con los compromisos con las beneficiarias; y c) la buena comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los medios de entrega y la realización de las dispersiones en tiempo y forma. En cuanto a las áreas de oportunidad, el personal entrevistado no considera que se tengan aspectos que mejorar, ya que el desempeño del Programa es óptimo desde su punto de vista.

En términos generales, el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es pertinente.

4.6.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que la distribución de bienes y servicios presenta un **grado alto de consolidación operativa (4.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:



1. Existen documentos que normen los procesos: Parcialmente (0.5).

En párrafos anteriores se refirió que los subprocesos no se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del Programa, ni en la Guía Operativa, ya que se consideran actividades que corresponden a apartados de otros procesos, y en algunos casos se detectaron documentos normativos externos para la consecución de las actividades, por lo que se considera parcial. La mayoría del proceso y sus subcomponentes son ejecutados por el CEMyBS, su Unidad Administrativa, el área responsable del programa y las áreas externas que proporcionan los bienes y servicios.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Parcialmente (0.5).

Los operadores conocen parte de los procedimientos y las actividades para la distribución de los bienes y servicios del Programa y la normatividad aplicable, así como los formatos, insumos y las actividades a desarrollar aun cuando no aparezcan como secuencia en el Manual o la Guía.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

A pesar de que no existe en el Manual un proceso definido como “Distribución”, en la Guía Operativa se describe explícitamente. Si bien en el caso de la entrega de bienes (medio de entrega y transferencia de recursos), son ejecutados por entes externos, los que corresponden al Programa se realizan de manera rutinaria, en cuanto a los Servicios Adicionales y a Demanda, el Programa sólo cumple la función de enlace o canalización a las instancias responsables de otorgarlos. En este sentido, se considera que el proceso está estandarizado formalmente y todas las instancias ejecutoras cumplen los requisitos para cada ejercicio fiscal.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Sí (1.0).

A pesar de que se cuenta con la MIR a nivel Programa para el FFSR con sus indicadores correspondientes, no se identifica alguno que haga referencia específica a la distribución de los bienes y servicios. No obstante, su monitoreo se da conforme a lo que se realiza en el evento de entrega de los medios y la verificación de la transferencia de recursos, además de las listas de inscripción y asistencia a las capacitaciones o talleres. En lo que toca a los Servicios Adicionales y a Demanda, su monitoreo y seguimiento lo hacen las áreas responsables de otorgarlos y genera un reporte informativo al área responsable del Programa, por lo que se considera que cumple con este criterio de consolidación en virtud de todos los productos del proceso y sus subprocesos son verificables a través de reportes y documentos soporte (actas, talones de acuse de recibo, folios, etc.).

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Sí (1.0).



A pesar de no haberse detectado documentos formales para la implementación de perfeccionamientos en la operación del proceso, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron mejoras continuas para optimizar las actividades de distribución del Programa, lo que ha permitido su sistematización y estandarización a grado tal que prácticamente no se detectan problemas o errores en ninguna de las actividades relativas a la distribución de los medios de entrega, la preparación de las transferencias y dispersiones de recursos económicos y a la oferta de la capacitación para el empleo y de los servicios adicionales a las beneficiarias. En general, se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

4.7. Descripción y Análisis del Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

Para la presente evaluación, el proceso de Entrega de Bienes y Servicios conforme al CONEVAL, comprende el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

Es importante señalar que como se mencionó en los procesos relativos a la Producción y Distribución de los Bienes y Servicios, en el Manual de Procedimientos del Programa se tienen dos de los productos considerados como procesos específicos pero uno se compone del otorgamiento de los Medios de Entrega y la Transferencia de Recursos en el mismo proceso, y el segundo se refiere al seguimiento de los cursos y talleres de capacitación a beneficiarias, sino que la producción de bienes y servicios se da simultáneamente con las acciones para la distribución y entrega de los mismos. Es decir, en el Manual se indican solo algunas de las acciones de coordinación previas a la entrega para el caso de tres de los bienes o servicios (transferencia personal de los medios de entrega, la transferencia de recursos a los medios de entrega y la impartición de las capacitaciones para el autoempleo), mientras que no se abunda, y en algunos casos no se hace referencia, a las acciones relativas a los convenios de coordinación para brindar y otorgar los servicios adicionales y lo referente a los servicios a demanda (CEMyBS, 2020b). En las ROP ni siquiera se contemplan los mecanismos de entrega u otorgamiento de los bienes y servicios como un punto en particular, sólo se hace mención que los determinará la instancia normativa (SEDESEM, 2020a), sin embargo, en la Guía Operativa sí se consideran los cuatro rubros de manera específica (CEMyBS, 2020a).

4.7.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con el personal se identificaron las siguientes operaciones o subprocesos para el proceso Entrega de Bienes y Servicios:



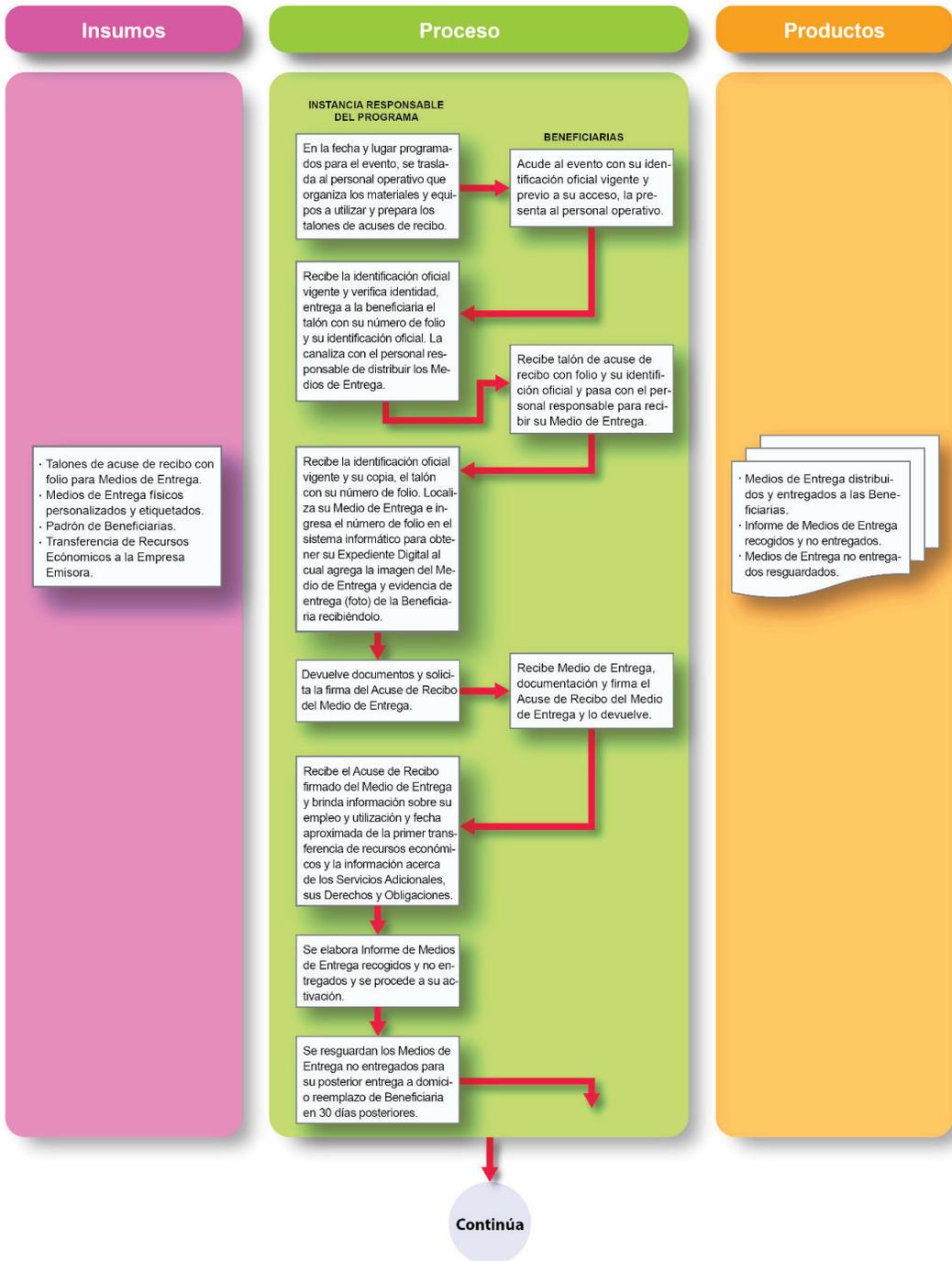
- 7.1 Proporcionar el Medio de Entrega a las Beneficiarias.**
- 7.2. Transferencia Bimestral de Recursos Económicos a los Medios de Entrega.**
- 7.3. Impartición de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios.**
- 7.4. Otorgamiento de Servicios A Demanda de las Beneficiarias.**

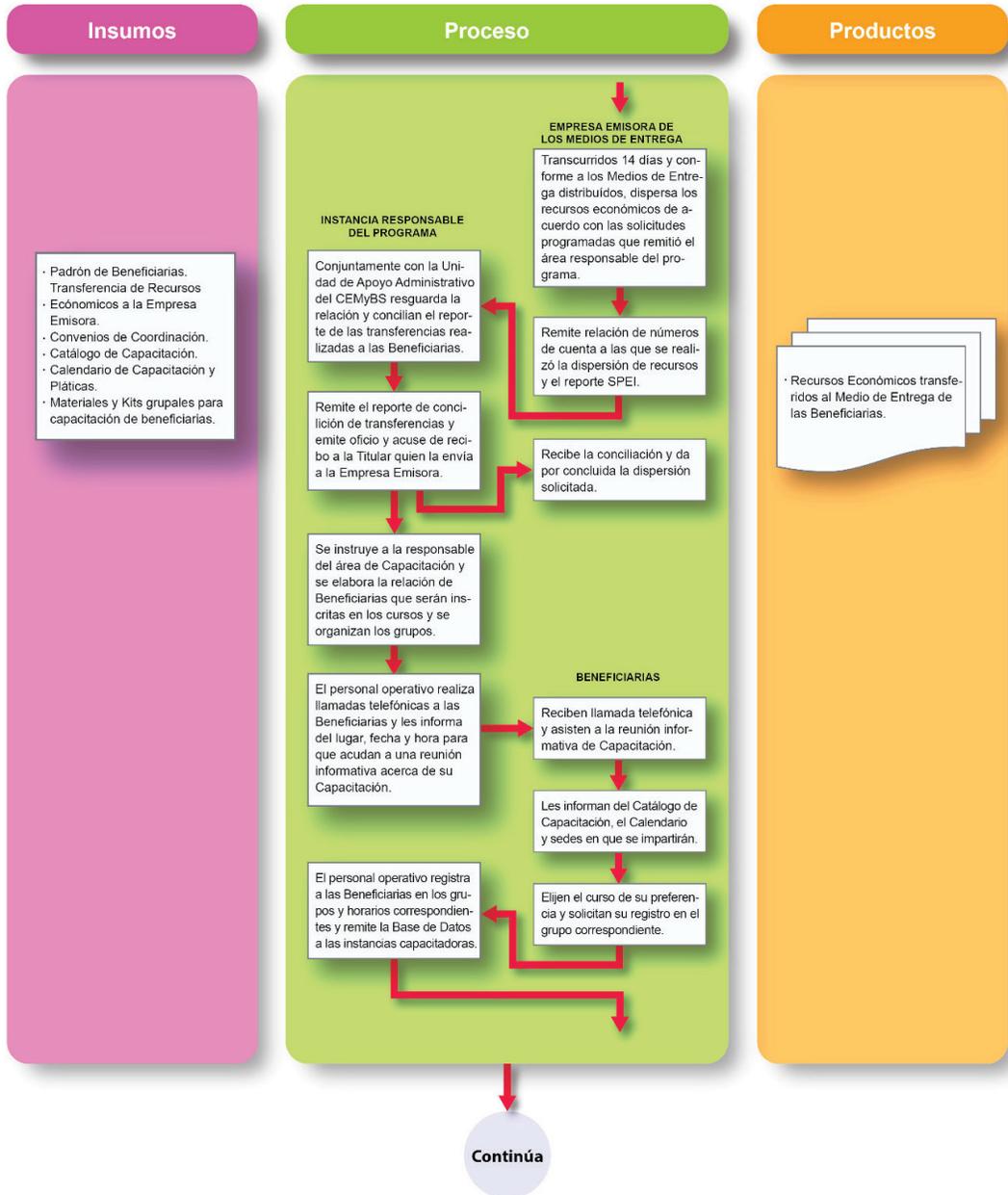
En el proceso de Entrega de Bienes y Servicios involucra fundamentalmente a la participación de la Subdirección Responsable del Programa FFSR. A nivel externo se incluyen a la Empresa Emisora de los Medios de Entrega, las Instituciones responsables de impartir los servicios obligatorios y externos y las Beneficiarias.

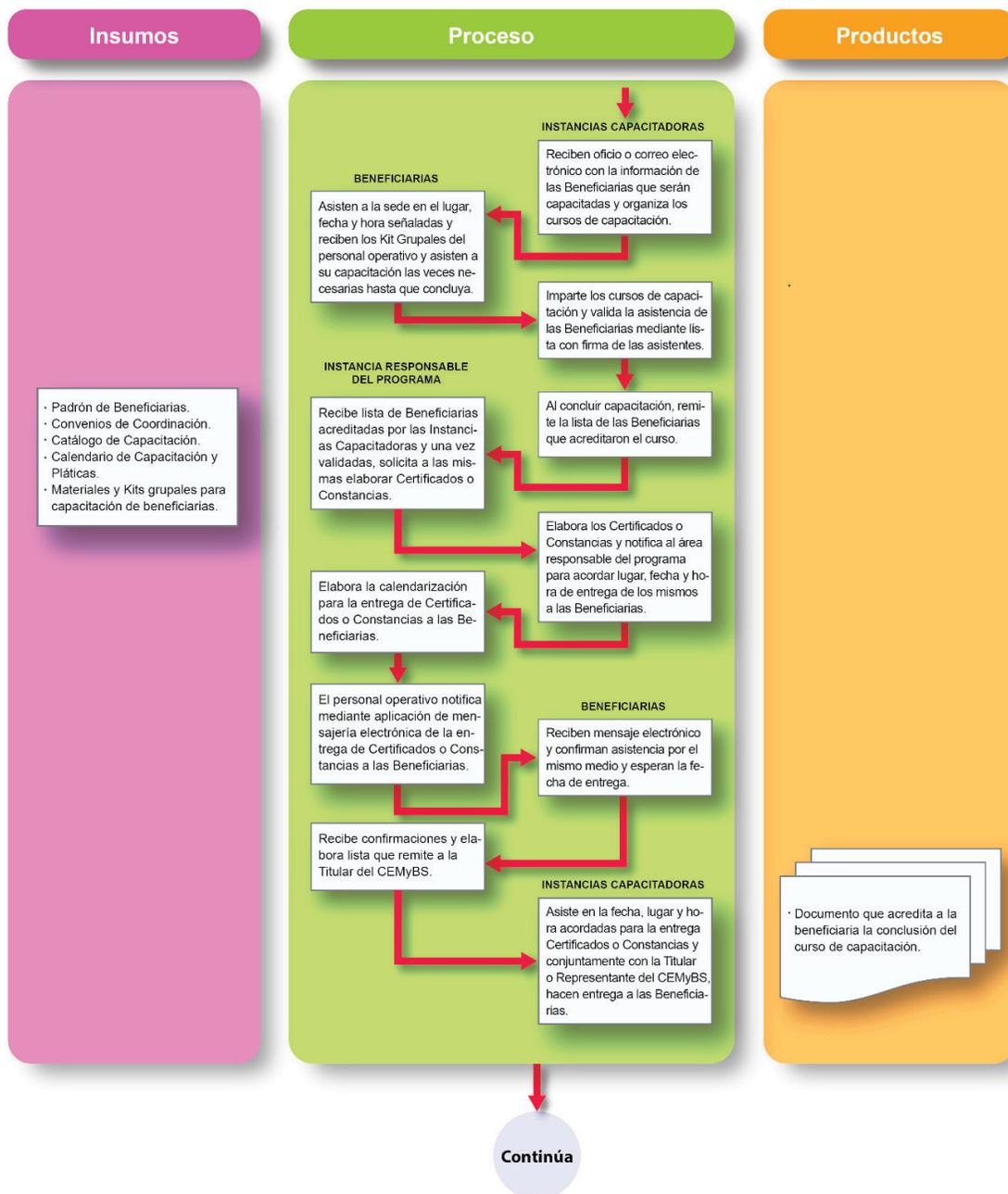
Las actividades generales que conforman el proceso de Entrega de Bienes y Servicios se sintetizan en la siguiente ilustración:

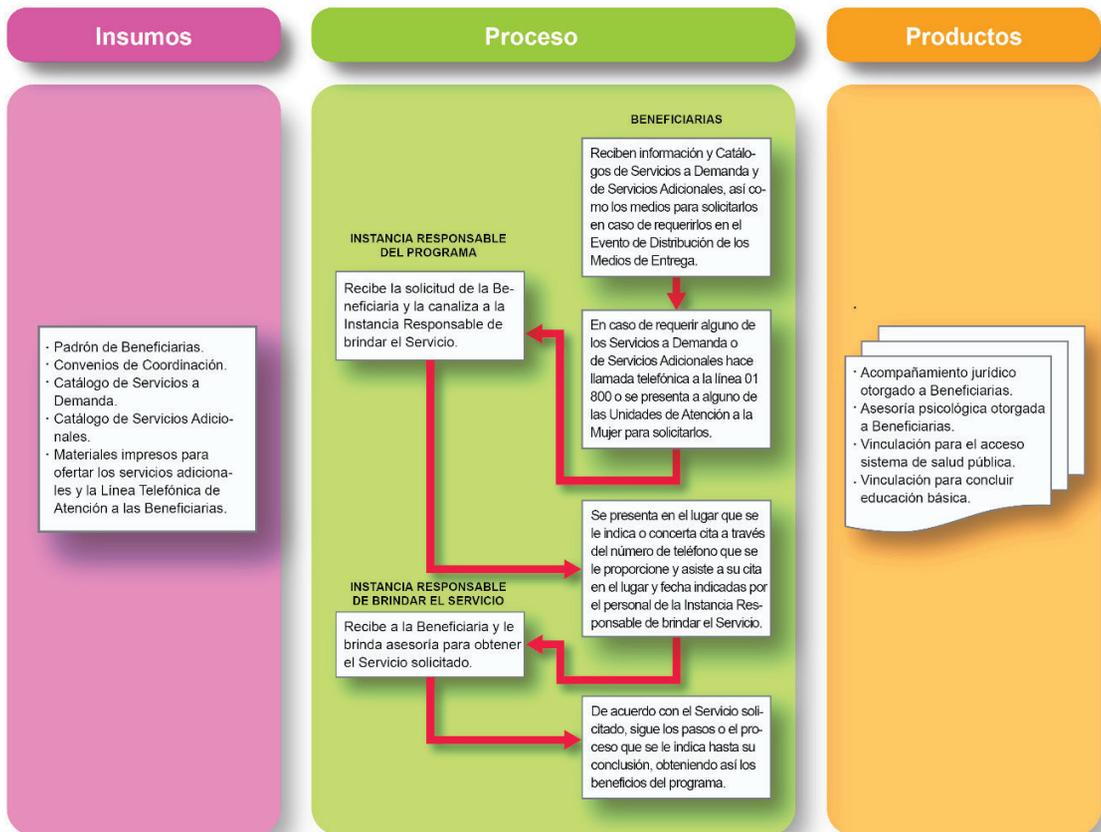


Figura 7. Diagrama del Proceso de Entrega de Bienes y Servicios









Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Partiendo del diagrama anterior, se puede apreciar que este proceso incluye actividades relativas a la entrega de los Medios de Entrega, la transferencia de los recursos económicos de la Empresa Emisora a las beneficiarias, la impartición de los cursos y talleres de capacitación a las beneficiarias, así como el otorgamiento de los servicios a demanda de las beneficiarias.

Como se hizo mención el Numeral 6. “Apoyo” que en las ROP distingue entre dos tipos de bienes y servicios que provee el Programa, un apoyo monetario y un conjunto de 6 servicios obligatorios y aquellos ofertados previa solicitud de la beneficiaria (SEDESEM, 2020a). De tal manera, en función a ellos, se consideran cuatro subprocesos: 1) Proporcionar el Medio de Entrega a las Beneficiarias, 2) la Transferencia Bimestral de Recursos Económicos a los Medios de Entrega, 3) la



Impartición de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios y el 4) Otorgamiento de Servicios A Demanda de las Beneficiarias, que se describen individualmente a continuación.

El proceso general requiere como insumos los Talones de Acuse de Recibo con folio para Medio de Entrega, Medios de Entrega físicos personalizados y etiquetados, Padrón de Beneficiarias, los Recursos Económicos del Programa depositados a la Empresa Emisora, los Convenios de Coordinación, el Catálogo de Capacitación, el Calendario de Capacitación y Pláticas, Materiales y Kit Grupales para Capacitación de Beneficiarias, el Catálogo de Servicios a Demanda, y el de Servicios Adicionales y los Materiales Impresos para ofertar los Servicios Adicionales y la Línea Telefónica de Atención a Beneficiarias.

En cuanto al primer y segundo componentes relativos a la entrega de los Medios de Entrega de Apoyos y la Transferencia Bimestral de Recursos Económicos a los Medios de Entrega, como se dijo en el proceso anterior, se debe aclarar que en el Manual de Procedimientos forman parte del procedimiento denominado “Distribución del Medio de Entrega y Transferencia del Apoyo Monetario a las Beneficiarias del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa”, que conjunta acciones relativas al proceso de distribución de apoyos y al proceso de entrega de apoyos de conformidad con el Modelo General de Procesos de CONEVAL en un solo mecanismo, por lo que se considerará solamente la parte relativa a la entrega y la transferencia de recursos a los Medios de Entrega. En cuanto al tercer componente referente a la Impartición de Cursos de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios, de manera sucinta, como ya se mencionó en el Proceso de Distribución, se encuentran el Manual como parte del procedimiento “Seguimiento a los Cursos de Capacitación de las Beneficiarias del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa” (CEMyBS, 2020b). El último componente referente al Otorgamiento de Servicios A Demanda de las Beneficiarias, solo se encuentra en la Guía Operativa como un proceso específico sin mayor desarrollo (CEMyBS, 2020a).

El primer subproceso, Proporcionar el Medio de Entrega a las Beneficiarias, está integrado por tres acciones específicas. En primer lugar, una vez que llega la fecha del evento y se trasladaron los talones de acuse de recibo con folio y los Medios de Entrega Físicos con etiquetas identificadoras pegadas y al personal operativo de Área Responsable del Programa, se organizan los materiales y equipos electrónicos a utilizar y se preparan los talones y medios de entrega físicos para su repartición; la beneficiaria acude al evento con su identificación oficial vigente y previo a su acceso la presenta al personal operativo; el personal operativo verifica la identidad de la beneficiaria y le hace entrega del talón con su número de folio y le devuelve su identificación oficial, la canaliza con el personal responsable de repartir los medios de



entrega que localiza su Medio de Entrega e ingresa el número de folio en el Sistema para obtener su Expediente Digital al cual agrega la imagen del medio de entrega mediante captura digital y la evidencia de entrega del mismo a la beneficiaria, quien firma el acuse de recibo y al mismo tiempo es informada sobre su empleo y utilización y fecha aproximada de la primer transferencia de recursos económicos y la información acerca de los Servicios Adicionales, así como de sus Derechos y Obligaciones para con el Programa. En segundo lugar, se elabora Informe de Medios de Entrega recogidos por las beneficiarias y los no entregados, y se procede a su activación. Por último, los Medios de Entrega no distribuidos se regresan a las oficinas de la entidad responsable del Programa para su resguardo y posterior entrega personal a domicilio o, en su defecto, en caso de no localizar a la beneficiaria, reemplazarla después de treinta días.

El segundo subproceso que se denomina Transferencia Bimestral de Recursos Económicos a los Medios de Entrega, que cuenta con cuatro acciones principales. La primera se refiere a que una vez recibida la base de datos con la lista de Beneficiarias que cuentan con su Medio de Entrega, la Empresa Emisora del Programa la dispersión de los recursos económicos de acuerdo con las solicitudes programadas que remitió el área responsable del Programa. En segundo lugar, la Empresa Emisora, transcurridos 14 días dispersa los recursos económicos a los Medios de Entrega y remite al CEMyBS la relación con los números de cuenta a los que se realizó la dispersión y el reporte SPEI correspondiente. En tercer lugar, la Instancia Responsable del Programa conjuntamente con la Unidad de Apoyo Administrativo del CEMyBS, resguarda la relación y concilia el reporte de las transferencias realizadas a las beneficiarias mismo que hace llegar a la Titular del CEMyBS con oficio y acuse de recibo, para que a su vez lo remita a la Empresa Emisora, que una vez que lo recibe da por concluida la dispersión. En último lugar, se instruye a la responsable del Área de Capacitación y con base en la relación de beneficiarias a las que se les transfirió recursos económicos, se inscriben a los cursos de capacitación y se organizan los grupos conjuntamente con la Instancia Capacitadora.

El tercer subproceso, se denomina Impartición de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios que se integra por cuatro actividades básicas. En primer lugar, una vez que las Beneficiarias son convocadas y asisten a la sesión informativa en la que conocen el Catálogo de Capacitación, el Calendario y las sedes en que se impartirán los cursos y eligen el de su preferencia y se inscriben y se remite la lista a la Instancia Capacitadora, las Beneficiarias asisten a la sede en el lugar, fecha y hora señaladas para su capacitación; la segunda acción se da una vez que la beneficiaria asiste a su capacitación y recibe el kit grupal por parte del personal operativo del Programa y asisten las veces programadas al curso hasta que concluye. Como tercera



acción, al asistir a los cursos, las Instancias Capacitadoras, validan la asistencia de las beneficiarias mediante la lista que firman las asistentes y se imparte el curso. Como cuarta acción y última, al concluir la capacitación la Instancia Capacitadora remite a la Instancia Responsable del Programa, la lista de Beneficiarias que acreditaron el curso, que valida y posteriormente solicita a la primera, la emisión de los Certificados o Constancias correspondientes y acuerdan conjuntamente lugar, fecha y hora para su entrega, misma que se notifica vía mensajería electrónica a las beneficiarias que confirma su asistencia por el mismo medio y asiste en la fecha acordada para recibir el documento que acredita su conclusión del curso de capacitación.

El cuarto subproceso se denomina Otorgamiento de Servicios a Demanda de las Beneficiarias, que incluye a los Servicios Adicionales y comprende dos acciones básicas. En primer lugar, una vez que la Beneficiaria fue informada sobre el catálogo de Servicios a Demanda y Adicionales en el evento en que recibió su Medio de Entrega, está en posibilidad de solicitarlo vía telefónica en la Línea 800 o personalmente en la Unidades de Atención a la Mujer y se le concerta una cita con la Instancia Responsable de Brindar el Servicio o en su caso para su apoyo vía telefónica. La segunda acción y última, comprende todas las actividades enfocadas a obtener el servicio, es decir, la Beneficiaria asiste a su cita en el lugar y fecha señalada en donde es recibida y se le brinda asesoría para obtener el servicio solicitado, sigue los pasos que se le informan hasta la conclusión del Servicio.

El proceso es pertinente ya que con él se concretan los objetivos del Programa y sus beneficios a las solicitantes, siendo el más importante de todos los procesos en virtud de que es el que soporta el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa FFSR.

4.7.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

Proceso de Entrega de Bienes y Servicios contiene los mecanismos institucionalizados para obtener los cuatro beneficios posibles del programa que pueden ser recibidos por las beneficiarias y sus acciones se apegan a lo establecido en la normatividad correspondiente. El proceso de entrega de bienes en el subprograma tiene dos momentos: cuando se reciben los beneficios por primera vez; y cuando, una vez transcurridos 12 meses se concluye la participación de la beneficiaria en el mismo.

El proceso inicia con los siguientes elementos: 1) Los talones de acuse de recibo con folio para los Medios de Entrega personalizados; 2) Los Medios de Entrega físicos personalizados y etiquetados; 3) El Padrón de Beneficiarios; 4) La Transferencia de Recursos Económicos a la Empresa Emisora; 5) Los Convenios de Coordinación con Instancias Capacitadoras y Proveedoras de Servicios Adicionales; 6) El Catálogo de



Capacitación y de Servicios a Demanda y Adicionales; 7) El Calendario de Capacitación y Pláticas; 8) Los Materiales y Kit Grupales para capacitación de beneficiarias; y por último, 9) los Materiales Impresos para ofertar los Servicios Adicionales y la Línea de Telefónica de Atención a las Beneficiarias.

El proceso concluye con 9 productos: 1) los Medios de Entrega físicos de las Beneficiarias distribuidos y entregados; 2) el Informe de Medios de Entrega recogidos y no entregados; 3) Medios de Entrega no entregados resguardados; 4) Recursos Económicos Transferidos al Medio de Entrega de las Beneficiarias; 5) Documentos que acreditan a la Beneficiaria la conclusión del Curso de Capacitación; 6) Acompañamiento Jurídico otorgado a las beneficiarias; 7) Asesorías Psicológicas otorgadas a las beneficiarias; 8) Vinculación para el acceso a los sistemas de salud pública, y por último, 9) la Vinculación para concluir la Educación Básica.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso se vincula en su límite superior con el proceso de distribución de bienes y servicios y en su límite inferior se vincula con el proceso de seguimiento a beneficiarias, satisfacción de beneficiarias, contraloría social y evaluación y monitoreo, ya que en él se considera la entrega de los bienes y servicios a las beneficiarias y sus efectos posteriores.

4.7.3. *Insumos y recursos*

Tiempo

De acuerdo con las ROP, el Manual de Procedimientos y la Guía Operativa, el proceso de entrega de apoyos no tiene periodos del año específicos determinados ni plazos específicos, ya que se realiza a lo largo todo el año fiscal, no obstante, una vez que se recibe el Medio de Entrega, la transferencia de recursos se realiza de manera bimestral hasta en 6 ocasiones, durante el ejercicio fiscal y de conveniencia con la disponibilidad presupuestaria; además, como requisito para acceder a los demás beneficios deben contar con su Medio de Entrega.

A partir de las entrevistas al personal operativo del Programa se constató que, en dicho de ellos, este proceso se realiza lo más ágilmente y rápido posible una vez que se cuenta con los productos del proceso anterior, ya sea para la transmisión de los Medios de Entrega, la transferencia de recursos a las beneficiarias y el otorgamiento de los Servicios Adicionales y a Demanda de las Beneficiarias, por lo que no tiene plazos específicos para su cumplimiento, ya que se van incorporando de manera escalonada en distintos municipios y regiones del Estado de México.

Personal

En los documentos normativos que hacen mención de este proceso no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla las actividades y tampoco una estructura



mínima requerida para realizarlo. Una parte del proceso lo realiza directamente el área financiera del CEMyBS y no se involucra al personal del Programa y la parte de las actividades restantes las realiza la subdirección responsable del Programa y las entidades externas responsables de proporcionarlos. En las entrevistas al personal no se identificó que hubiera falta de personal para este proceso.

Recursos financieros

A nivel de gestión, las actividades del proceso son parte de la operación regular del CEMyBS y de las áreas involucradas, por lo que no tienen una asignación de recursos diferenciada, sin embargo, la entrega o transferencia de recursos implica casi la totalidad de los recursos económicos asignados al Programa. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos, ya que todos los entrevistados afirmaron que no han tenido carencias para cumplir con las tareas que involucra este proceso, salvo algunos retrasos en la disponibilidad presupuestal para realizar las transferencias a las beneficiarias, que comúnmente son resueltas con unos días de diferencia.

Infraestructura

Algunas de las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para su realización. En cuanto a los eventos para recepción de los Medios de Entrega por parte de las beneficiarias, generalmente se realiza en espacios públicos de conformidad y en coordinación con la Coordinación de Giras y Logística de la Secretaría General de Gobierno y las autoridades municipales correspondientes. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las entrevistas realizadas, se comprobó que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general, se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo, y para los eventos cuentan al menos con dos alternativas para su realización.

4.7.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Los Medios de Entrega físicos de las Beneficiarias distribuidos y entregados;
- El Informe de Medios de Entrega recogidos y no entregados;
- Los Medios de Entrega no entregados resguardados;
- Los Recursos Económicos Transferidos al Medio de Entrega de las Beneficiarias;
- Los Documentos que acreditan a la Beneficiaria la conclusión del Curso de Capacitación;



- El Acompañamiento Jurídico otorgado a las beneficiarias;
- Las Asesorías Psicológicas otorgadas a las beneficiarias;
- La Vinculación para el acceso a los sistemas de salud pública;
- La Vinculación para concluir la Educación Básica.

4.7.5. Sistemas de información

En este proceso se especifica el empleo de sistema informático de Expedientes Digitales de las Beneficiarias al que se agregan evidencias digitales del Medio de Entrega y su entrega a la Beneficiaria. Adicionalmente, pueden utilizarse algunos sistemas para la captura de oficios, documentos, los convenios de coordinación y la base de datos de las beneficiarias. En las entrevistas, no se tuvo reporte sobre problemática que representaran estos sistemas.

4.7.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS, ejecutadas por el Área Financiera y el Área Responsable del Programa. En lo que corresponde a la coordinación de instancias externas y las áreas ejecutoras, no identificaron problemas ni con la Empresa Emisora, ni con la Coordinación de Giras y Logística de la Secretaría General de Gobierno, ni con las Instancias Capacitadoras o aquellas que brindan los Servicios Adicionales, que generaran retrasos o incumplimiento de las actividades.

4.7.7. Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente ya que es donde se concreta el apoyo y el propósito del Programa en beneficio de las solicitantes seleccionadas, además se articula con el proceso de seguimiento y control, así como con el de contraloría social.

La pertinencia del proceso se incrementaría si se vinculara con los Servicios Adicionales proporcionados por las Instancias Externas y se incluyeran en el sistema de información disponible, a efecto de poder dar un seguimiento oportuno y puntual a los mismos.

4.7.8. Importancia estratégica del proceso

La importancia estratégica del Proceso de Entrega de Bienes y Servicios es estratégicamente importante, ya que de esta forma se concretan los apoyos a las beneficiarias, así como el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa FFSR.



Para efectos de reporte de indicadores, en el momento que se entregan los bienes y servicios, ya se consideran beneficiarias del Programa.

4.7.9. Opinión de los actores

En cuanto a la existencia de programas o planes de trabajo sobre la forma en que se entregan los bienes y servicios a las Beneficiarias, los entrevistados coincidieron en que, de acuerdo con el Manual de Procedimientos, se estipula a los responsables de distribuir los Medios de Entrega el día del evento, además existen listas de cotejo mediante las cuales se verifica la identidad de la beneficiaria y la información que se les tiene que proporcionar al momento de recibirlo. Por lo que toca a las transferencias bancarias, la dispersión que realiza la Empresa Emisora a las beneficiarias, cuenta con procedimientos administrativos claros y precisos, normados y verificados en todo momento (CEMyBS, 2020b). En lo referente a los Servicios Adicionales y A Demanda de las beneficiarias, aceptaron que al no ser ellos los responsables directos, las áreas que los otorgan son quienes registran y dan el seguimiento oportuno a las beneficiarias a través de sus mecanismos internos.

La mayoría de los entrevistados mencionaron que para llegar al momento de la entrega de bienes y servicios muchas beneficiarias tienen que esperar hasta 5 o 9 meses debido a la Lista de Espera existente y la calendarización de entregas con las áreas involucradas, aunado a ello con la pandemia no se han realizado eventos masivos que permitan la distribución a grandes números de beneficiarias, por lo que el tiempo de espera se ha incrementado.

Los entrevistados afirman en su totalidad que se han presentado muy pocos problemas en lo que se refiere a los Medios de Entrega y la Transferencia de Recursos bimestral, por lo que no detectan fallas al respecto, además si llega a surgir alguna eventualidad, cuentan con procedimientos para su resolución.

Al cuestionarles sobre si el Programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los bienes y servicios, tanto en infraestructura, equipo de transporte, personal, recursos económicos, papelería, etc., en su totalidad afirmaron que son adecuados y no han tenido problemas, ya que la Unidad de Apoyo Administrativo les provee todos los recursos necesarios y nunca han tenido impedimentos.

En lo que se refiere a la estandarización de procedimientos para verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de las beneficiarias ninguno de los entrevistados habló de su existencia, a pesar de que en las ROP se consideran aspectos obligatorios y de corresponsabilidad, como la capacitación y la participación en actividades de desarrollo comunitario, entre otras, sin embargo, no se les da el seguimiento correspondiente.



En lo que se refiere a la existencia de mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población beneficiaria, todos los entrevistados coincidieron en afirmar que no existe un proceso específico, sin embargo, al cotejar las transferencias que se realizan bimestralmente, se da por sentado que la beneficiaria recibió su apoyo y no otra persona ya que estos llegan a los Medios de Entrega personalizados, que se entiende que solo puede utilizar la beneficiaria; por lo tanto, consideran que es adecuada la manera en que se da el seguimiento, ya que otro mecanismo complicaría la operación. Adicionalmente, refirieron no haber detectado a la fecha algún tipo de presión por grupos de interés para condicionar los apoyos a las beneficiarias.

En lo relativo a los puntos de entrega de apoyos, es necesario diferenciar en tres grupos: 1) aquellos que son entregados de manera física y personal a las beneficiarias, 2) los que se realizan de manera virtual o electrónica y 3) aquellos que funcionan mediante la Línea de Atención Telefónica o citas concertadas con las áreas responsables de proporcionarlos. En el caso de los primeros se pueden considerar la distribución del Medio de Entrega y la Capacitación, en los segundos, las Transferencias de Recursos Económicos y en el tercer grupo, los Servicios A Demanda y Adicionales. A decir de los entrevistados, en todos los casos se estiman adecuados, ya que para los primeros se consideran ubicaciones cercanas y de fácil acceso a las beneficiarias, toda vez que se realizan a nivel municipal o regional y generalmente por una única ocasión; en el caso de los segundos, las transferencias se realizan de manera electrónica y la beneficiaria dispone de ellos ya sea a través de cajeros automáticos en su comunidad o directamente en tiendas de conveniencia, por lo que son suficientes, cercanos y de fácil acceso; a los bienes y servicios del tercer grupo se accede inicialmente vía telefónica a números sin costo para la beneficiaria y si es necesaria su presencia concerta su cita y asiste a la Unidad de Atención a la Mujer más cercana a su domicilio o, en su defecto, a las oficinas regionales o municipales de las instancias que proporcionan los servicios, por lo que son suficientes, cercanas y oportunas para ser beneficiadas con ellos.

En este proceso, en complementariedad con el proceso anterior, se identificaron las mismas buenas prácticas del proceso descrito (Distribución de Bienes y Servicios), a partir de algunas opiniones en el sentido de que son buenas prácticas: a) tener especial atención en la posesión y seguridad de los medios de entrega y su verificación adecuada para la entrega por medio de los elementos de identificación mediante etiquetas; b) la coordinación oportuna con el área de administración para cumplir en tiempo y forma la entrega de los Bienes y Servicios las beneficiarias; y c) la buena comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los medios de entrega y la realización de las transferencias de acuerdo con la planeación realizada. En cuanto a



las áreas de oportunidad, el personal entrevistado no considera que se tengan puntos que mejorar, ya que el desempeño del Programa en este aspecto se le considera, desde su punto de vista, el mejor punto.

Los entrevistados coinciden en que no se detectan obstáculos para el desarrollo del proceso que no sea otro que la suficiencia presupuestal para incorporar a las nuevas beneficiarias al Programa, pero una vez que esto ocurre no hay problemas para cumplir con lo que se señala en los documentos normativos (ROP, Manual de Procedimientos y Guía Operativa), además es claro y evidente para ellos que, en este proceso no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, tema que se constató en la operatividad del Programa.

En cuanto a lo señalado en la normatividad referente a la entrega de los bienes y servicios, los entrevistados comentaron que ésta no aplica en todos los bienes y servicios entregados, pero aquellos que están contemplados en el Manual de Procedimientos se cumplen a cabalidad. En la práctica se vio claramente que se cumplen las pautas solicitadas en el Manual y la Guía Operativa de modo que cumplen con los plazos establecidos. En cuanto a los Servicios Adicionales y A Demanda no se detectaron requerimientos preestablecidos, no obstante, se puede considerar que cumplen con lo mínimo señalado en los documentos referidos, por lo que no se detectaron diferencias significativas entre lo documentado y su ejecución.

Con base en el análisis de gabinete y la contrastación con lo dicho en las entrevistas al personal operativo del Programa, en cuanto a las áreas de oportunidad detectadas en este proceso, la opinión del personal y su percepción, es que es adecuada, no hay mucho que mejorarle.

En términos generales, el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es pertinente toda vez que se lleva a cabo a lo largo de todo el ejercicio fiscal.

4.7.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que la entrega de bienes y servicios presenta un **grado alto de consolidación operativa (3.5 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Sí (1.0).

En párrafos anteriores se expresó que los subprocesos se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del Programa y las ROP, en algunos casos se detectaron documentos normativos externos para la consecución de las actividades que no



realiza directamente el programa. La mayoría del proceso y sus subcomponentes son ejecutados por el CEMyBS, su Unidad Administrativa, el área responsable del programa y las áreas externas que proporcionan los bienes y servicios.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Sí (1.0).

Los operadores conocen los procedimientos y las actividades para la entrega de los bienes y servicios del Programa y la normatividad aplicable, así como los formatos, insumos y las actividades a desarrollar aun cuando no aparezcan como secuencia en el Manual o la Guía.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: No (0.0).

A pesar de que no existe en el Manual un proceso definido como “Entrega de Bienes y Servicios” en el que se dé cuenta de todos los apoyos que se entregan, en la Guía Operativa se describe explícitamente. Si bien en el caso de la entrega de bienes, que corresponden al Programa se realizan de manera rutinaria pero no formal. En cuanto a los Servicios Adicionales y A Demanda, el Programa solo cumple la función de enlace o canalización a las instancias responsables de otorgarlos y son ejecutados por entes externos. En este sentido, se considera que el proceso no necesariamente está estandarizado y se desconoce si todas las instancias ejecutoras cumplen los requisitos para cada ejercicio fiscal.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Parcialmente (0.5).

Como se ha mencionado en los procesos anteriores, a pesar de que se cuenta con la MIR a nivel Programa para el FFSR con sus indicadores correspondientes, solo se identifican algunos que hacen referencia específica a la entrega de los bienes y servicios:

- “Otorgar Apoyos Económicos a las Beneficiarias del Programa” con una meta anual de 281 mil 200 pensiones (beneficiarias 2020 PAD).
- “Otorgar Apoyos Económicos Bimestrales hasta por 12 ocasiones a las beneficiarias” con una meta anual de 666,000 pensiones (segundo ciclo 2018).
- “Otorgar Apoyos Económicos Bimestrales a las beneficiarias” con una meta anual de 341 mil 478 pensiones (segundo ciclo 2019).
- “Otorgar Apoyos Económicos Bimestrales hasta por 12 ocasiones a las beneficiarias” con una meta anual de 666 mil 000 pensiones (tercer ciclo 2018).
- “Otorgar Talleres de capacitación para fomentar el autoempleo de las beneficiarias” con una meta anual de 2 mil 280 talleres.
- “Otorgar Talleres de capacitación para fomentar el autoempleo de las beneficiarias” con una meta anual de 5 mil 500 talleres.



En este sentido no se cuenta con indicadores relativos a los Medios de Entrega distribuidos, ni a los Servicios A Demanda y Adicionales que otorga el Programa.

Su monitoreo se da conforme a lo que se realiza en el evento de entrega de los medios y la verificación de la transferencia de recursos, además de las listas de inscripción y asistencia a las capacitaciones o talleres. En lo que toca a los Servicios Adicionales y A Demanda, su monitoreo y seguimiento lo hacen las áreas responsables de otorgarlos, por lo que la mayoría de los productos del proceso y sus subprocesos son verificables a través de reportes y documentos soporte (actas, talones de acuse de recibo, folios, etc.), pero parciales en función de que no se conoce el número total de los distintos apoyos otorgados.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Sí (1.0).

A pesar de no haberse detectado documentos formales para la implementación de perfeccionamientos en la operación del proceso, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron mejoras continuas que se han llevado a la práctica para optimizar las actividades de entrega de bienes y servicios del Programa, lo que ha permitido su sistematización, pero no así su estandarización, pero en consecuencia no se detectan problemas o errores en ninguna de las actividades relativas a la entrega de los medios de entrega, las transferencias y dispersiones de recursos económicos y a la oferta de la capacitación para el empleo y de los servicios adicionales y a demanda de las beneficiarias. En general, se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

4.8. Descripción y análisis del Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

Para la presente evaluación, el proceso de Seguimiento a Beneficiarias conforme al CONEVAL, se refiere a las acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado. En esencia este proceso busca conocer cómo son utilizados o aprovechados los bienes y servicios entregados y si funcionan conforme al propósito para el cual se creó el Programa.

Este proceso supone un alto grado de complejidad, en función de la variedad de bienes y servicios que el Programa entrega, pero además por lo ambicioso de su objetivo: “Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres de 18 a 59 años, que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar y no perciban remuneración, mediante el otorgamiento de transferencias monetarias y capacitación para el desarrollo humano” (SEDESEM, 2020a).



En este sentido, es necesario poner sobre la mesa, que la contribución para elevar el ingreso económico de las personas en pobreza es una tarea difícil de medir. Por un lado, en el caso del Programa FFSR si se entregaran la totalidad de apoyos por ejercicio fiscal, hablaríamos de una transferencia de \$14,400.00 anuales, es decir un promedio de \$1,200 pesos mensuales, tomando en cuenta que para el año 2020 la Línea de Pobreza Extrema por Ingresos (LPEI) Rural en promedio fue de \$1,181.56, el apoyo implicaría el 101.6% de lo necesario para rebasarla, mientras que la LPEI Urbana promedió \$1,650.20, el apoyo cubriría el 72.7% de los ingresos necesarios para abandonar tal condición; en tanto para el caso de las Líneas de Pobreza por Ingresos (LPI) Rural el promedio mensual para 2020 fue de \$2,109.40 y Urbana \$3,235.80, por lo que el apoyo aportaría el 56.9% y 37.1%, respectivamente, de los ingresos necesarios para superar la pobreza. En tal virtud, al desconocer específicamente cuantas de las beneficiarias tienen una u otra condición, y también no saber la distribución que hacen de sus recursos económicos al interior del hogar, es sumamente complejo poder determinar el impacto con que éstos se incrementan a partir del Programa.

Por otro lado, el concepto de capacitación para el desarrollo humano, tiene diferentes implicaciones. Para el PNUD (2016) “el Desarrollo Humano es un paradigma de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de un país. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses”, en este sentido, un programa de transferencias condicionadas que busque generar el desarrollo humano no lo conseguiría exclusivamente a través de la capacitación, sino por medio de un conjunto de acciones o servicios que potencialicen a las personas en su productividad, para a través de ello generar mayores ingresos. De tal manera, el Programa FFSR, no sólo brinda capacitación para el autoempleo; además, provee de servicios adicionales para fortalecer el desarrollo de las capacidades de sus beneficiarias, así como la canalización para obtener acceso a educación y salud públicas, pero la complejidad de su contribución radica en que las necesidades de cada una de las beneficiarias son diferentes por lo que no es posible determinar cuál de los beneficios impacta directamente en el incremento de sus ingresos.

Aunado a lo anterior para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2017), “los programas de transferencias condicionadas, está claro que no son suficientes para lograr que las familias superen la pobreza. Casi por definición, las personas en situación de pobreza tienen pocos activos productivos más allá de su propio trabajo. Por lo tanto, sus ingresos pueden aumentar solo cuando incrementan su productividad laboral. Para ello, más capital humano es necesario, pero no suficiente. Aparte de estar



más sanos y más educados, los hijos de las familias que se han beneficiado con las transferencias condicionadas deben encontrar mejores trabajos una vez que salgan del sistema educativo.” para lograr con ello superar la condición de pobreza por ingresos.

En este tenor, se identificó que el Programa FFSR **como tal no realiza un seguimiento al impacto que generan los bienes y servicios entregados a las beneficiarias**, ya que en sus ROP no especifica ni limita el uso o aplicación de los beneficios que obtenga la beneficiaria, su intención es expresamente contribuir al aumento del ingreso reconociendo socialmente el trabajo doméstico de las mujeres mediante los recursos que ese le transfieren a modo de “salario”. De tal manera, **el seguimiento a las beneficiarias se refiere más bien a las actividades vinculadas con la entrega oportuna de los beneficios a la población**, es decir, el seguimiento se realiza sobre los productos derivados del proceso de Producción de Bienes y Servicios, para constatar que estos lleguen a su población objetivo de modo eficiente y eficaz.

Como es el caso de los tres procesos anteriores, en el Manual de Procedimientos del Programa solo se indican algunas de las acciones de seguimiento una vez que los bienes y servicios son entregados (distribución personal de los medios de entrega, la transferencia de recursos a los medios de entrega, la impartición de las capacitaciones para el autoempleo, los servicios adicionales y lo referente a los servicios a demanda) (CEMyBS, 2020b). En las ROP no se contemplan mecanismos de seguimiento a las beneficiarias, existe un apartado, el numeral 14. Seguimiento, que hace referencia al seguimiento operativo del programa a nivel interno por parte del Comité (SEDESEM, 2020a), sin embargo, en la Guía Operativa sí se identifica un proceso denominado “De seguimiento a beneficiarias y monitoreo de apoyos” que contempla los cuatro bienes y servicios otorgados por el Programa y los mecanismos para garantizar su entrega oportuna (CEMyBS, 2020a).

4.8.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con el personal se identificaron las siguientes operaciones o subprocesos para el proceso Seguimiento a Beneficiarias:

- 8.1 Seguimiento al Empleo y Consulta a través del Medio de Entrega (tarjeta) por parte de las Beneficiarias.
- 8.2. Seguimiento en Caso de Deterioro, Robo o Extravío del Medio de Entrega.
- 8.3. Conciliación del Reporte de Seguimiento de Transferencias emitido por la Empresa Emisora.
- 8.4. Recepción de Informes de Fallecimiento de Beneficiarias.

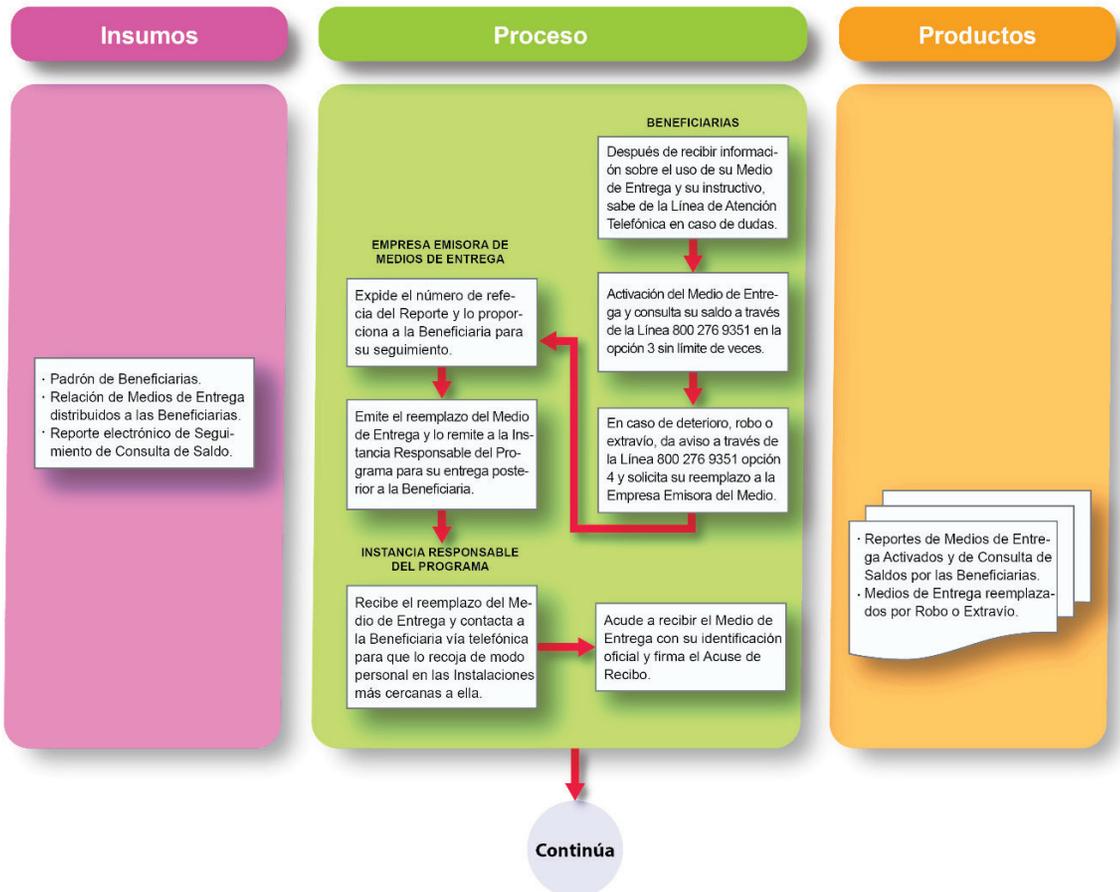


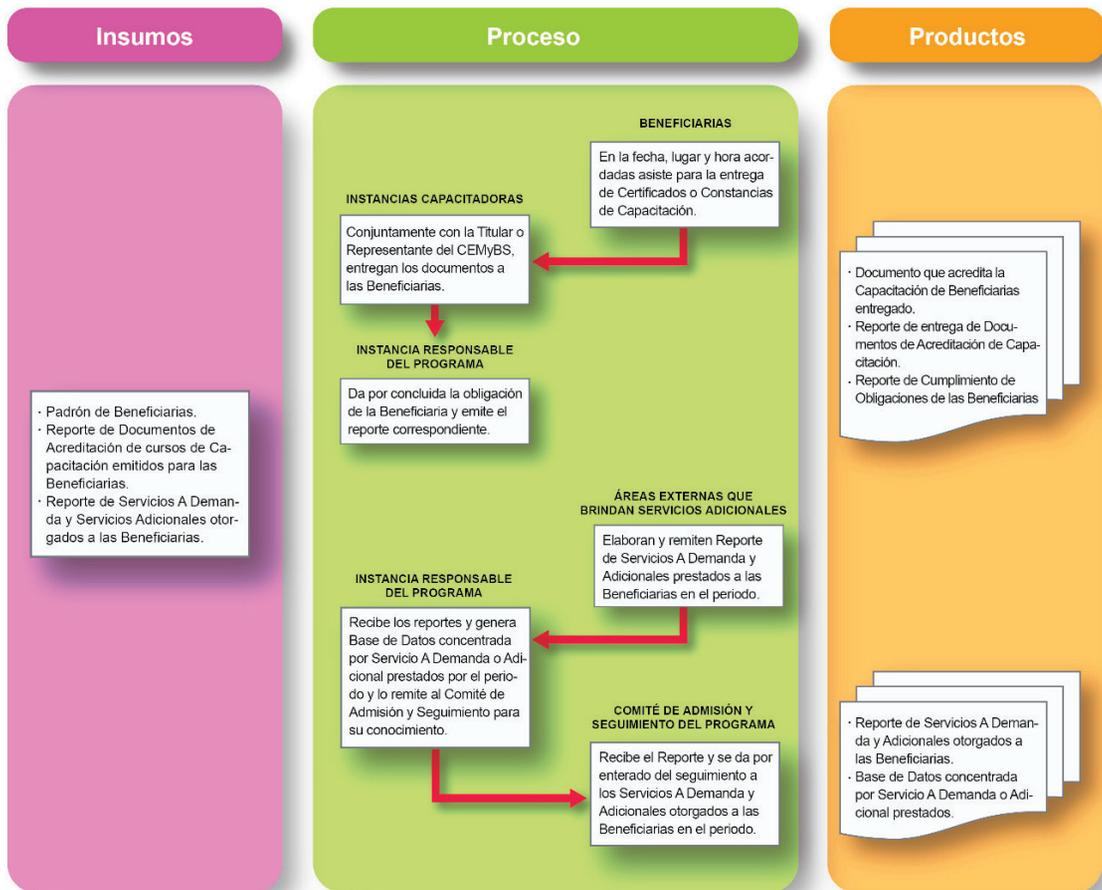
- 8.5. Emisión de Reporte de Cumplimiento de Obligaciones de las Beneficiarias.
- 8.6. Emisión y Entrega de Constancias o Certificados de Capacitación a las Beneficiarias.
- 8.7. Validación de Reportes de Servicios Adicionales solicitados por las Beneficiarias.

En el proceso de Seguimiento a Beneficiarias involucra fundamentalmente a la participación de la Subdirección Responsable del Programa FFSR y el Comité de Admisión y Seguimiento del mismo. A nivel externo se incluyen a la Empresa Emisora de los Medios de Entrega, las Instituciones responsables de impartir los servicios obligatorios y externos y las Beneficiarias y en su caso a los Familiares de la Beneficiaria.

Las actividades generales que conforman el proceso de Seguimiento a Beneficiarias se sintetizan en la siguiente ilustración:

Figura 8. Diagrama del Proceso de Seguimiento a Beneficiarias





Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Con base en el diagrama anterior, se puede sintetizar que el proceso incluye actividades relativas al empleo de los Medios de Entrega y su reposición o, cancelación en su caso, la validación de la transferencia de los recursos económicos de la Empresa Emisora a las beneficiarias, la validación del cumplimiento de la obligación de concluir cursos y talleres de capacitación por parte de las beneficiarias, así como la cuantificación de los servicios a demanda otorgados a las beneficiarias.

El proceso general requiere como insumos el Padrón de Beneficiarias, la Relación de Medios de Entrega distribuidos a las Beneficiarias, el Reporte de Recursos Económicos del Programa Transferidos a las Beneficiarias, el Reporte Electrónico de Transferencias de la Empresa Emisora, el Reporte de Fallecimientos de Beneficiarias notificados, el Reporte de Documentos de Acreditación de Cursos de Capacitación



emitidos para las Beneficiarias y el Reporte de Servicios a Demanda y Servicios Adicionales otorgados a las Beneficiarias.

El primero de los siete subprocesos, denominado Seguimiento al Empleo y Consulta a través del Medio de Entrega (tarjeta) por parte de las Beneficiarias, está integrado por dos acciones específicas. En primer lugar, después de recibir información sobre el uso de los Medios de Entrega y su instructivo, así como la existencia de la Línea de Atención en caso de dudas, conforme a la fecha en que se le informa de la primer ministración, la instancia Responsable del Programa activa el Medio de Entrega a través de la Empresa Emisora y en segundo lugar, a través de la Línea de Atención la beneficiaria consulta el saldo de su tarjeta las veces que lo desee o, en su defecto, a través de la Red de Cajeros Automáticos disponible. Conforme a la planeación de las Transferencias realizadas se genera un Reporte de los Medios de Entrega Activados y otro de las Consultas de Saldo realizadas por las Beneficiarias.

El segundo subproceso que se denomina Seguimiento en Caso de Deterioro, Robo o Extravío del Medio de Entrega, cuenta con cuatro acciones básicas. La primera se refiere a que la beneficiaria da aviso inmediato a la Empresa Emisora del percance ocurrido con su Medio de Entrega (deterioro, robo o extravío) a través de la Línea Telefónica 800 2769351 en la opción 4. En segundo lugar, la Empresa Emisora expide un número de referencia al reporte recibido y lo proporciona a la Beneficiaria para su seguimiento. En tercer lugar, la Empresa Emisora emite el reemplazo del Medio de Entrega y lo remite a la Instancia Responsable del Programa para su posterior entrega personal a la beneficiaria, una vez que se le avise a través de los distintos medios de contacto. Por último, la beneficiaria acude a recibir su nuevo Medio de Entrega con su identificación oficial y firma el Acuse de Recibo correspondiente.

El tercer subproceso, se denomina Conciliación del Reporte de Seguimiento de Transferencias emitido por la Empresa Emisora, que se integra por tres actividades. En primer lugar, la Empresa Emisora remite el Reporte Electrónico de Seguimiento a Transferencias a la Instancia Responsable del Programa; la segunda acción se da una vez la Instancia Responsable del Programa concilia el Reporte Electrónico recibido y en caso de detectar inconsistencias lo informa a la Empresa Emisora. Por último, en caso de existir inconsistencias, la Empresa Emisora realiza los ajustes necesarios y lo notifica a la Instancia Responsable del Programa.

El cuarto subproceso se denomina Recepción de Informes de Fallecimiento de Beneficiarias e incluye tres acciones generales. En primer lugar, como parte de las obligaciones de las Beneficiarias, se entiende que sus familiares son responsables de reportar vía telefónica a la Instancia Responsable del Programa el fallecimiento de la beneficiaria. La segunda acción se da una vez que la Instancia Responsable



del Programa en el supuesto de recibir algún aviso de fallecimiento, emite el Reporte correspondiente y solicita a la Empresa Emisora la cancelación del Medio de Entrega. Finalmente, la Empresa Emisora se entera del Reporte de Fallecimiento y cancela el Medio de Entrega correspondiente.

El quinto subproceso se designa Emisión de Reportes de Cumplimiento de Obligaciones de las beneficiarias y se compone de 5 acciones principales. Inicialmente, la Instancia Responsable del Programa, a partir de la Lista de Beneficiarias Acreditadas por las Instancias Capacitadoras, verifica a aquellas beneficiarias que incumplieron la obligación.

El sexto subproceso se señala como el de la Emisión y Entrega de Constancias o Certificados de Capacitación a las Beneficiarias y se integra por tres acciones. Primeramente, derivado de la elaboración de los documentos por parte de la Instancia Capacitadora y su calendarización para la entrega conjunta, en el lugar, fecha y hora acordada, la beneficiaria asiste para la entrega de su Certificado o Constancia de Capacitación, conjuntamente las personas representantes del CEMyBS y de la Instancia Capacitadora entregan el documento a la beneficiaria, momento en que el área responsable del Programa da por concluida la obligación de ésta y emite el reporte correspondiente.

El último subproceso se denomina Validación de Reportes de Servicios Adicionales solicitados por las Beneficiarias que se compone de tres acciones, inicia con la elaboración y recepción de los Reportes de Servicios a Demanda y Adicionales prestados a las beneficiarias en el periodo correspondiente por parte de las áreas responsables de su prestación. El área responsable del Programa genera la base de datos concentrada por servicio prestado y lo remite al Comité de Admisión y Seguimiento, finalmente, este último se da por enterado del seguimiento a las beneficiarias realizado en el periodo, ya sean adicionales o a demanda.

El proceso es pertinente ya que con él se concretan los objetivos del Programa y sus beneficios a las solicitantes, siendo el más importante de todos los procesos en virtud de que es el que soporta el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa FFSR.

4.8.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

Proceso de Seguimiento a Beneficiarias se deriva directamente del Proceso de Entrega de Bienes y Servicios, por lo que, si este último no se realiza, no es posible el seguimiento.

El proceso inicia con los siguientes elementos: 1) Padrón de Beneficiarias; 2) Relación de Medios de Entrega distribuidos a las Beneficiarias; 3) Reporte Electrónico de Seguimiento de Consulta de Saldos; 4) Reporte de Recursos Económicos



Transferidos a las Beneficiarias; 5) Reporte de Fallecimientos de Beneficiarias Notificadas; 6) Reporte de Documentos de Acreditación de Cursos de Capacitación Emitidos para las Beneficiarias; y, 7) Reporte de Servicios a Demanda y Servicios Adicionales otorgados a las Beneficiarias.

El proceso concluye con 12 productos: 1) Reporte de Medios de Entrega activados; 2) Reporte de Consulta de Saldos por las Beneficiarias; 3) Medios de Entrega reemplazados por robo o extravío; 4) Reporte de Inconsistencias en las Transferencias Económicas a los Medios de Entrega; 5) Medios de Entrega de Beneficiarias cancelados por fallecimiento; 6) Beneficiarias dadas de baja por autorización del Comité por Incumplimiento de Obligaciones; 7) Medios de Entrega de Beneficiarias cancelados por Incumplimiento de Obligaciones; 8) Documento que Acredita la Capacitación de Beneficiarias Entregados; 9) Reporte de Entrega de Acreditación de Capacitación; 10) Reporte de Servicios A Demanda y Adicionales otorgados a Beneficiarias; 11) Base de Datos concentrada por Servicios A Demanda y Adicionales prestados, y por último, 12) Reporte de Cumplimiento de Obligaciones de las Beneficiarias.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso se vincula en su límite superior con el proceso de entrega de bienes y servicios y en su límite inferior se vincula con los procesos de satisfacción de beneficiarias y contraloría social y evaluación y monitoreo, ya que en él se consideran los efectos posteriores a la entrega de los bienes y servicios a las beneficiarias.

4.8.3. *Insumos y recursos*

Tiempo

De acuerdo con los documentos normativos enumerados en párrafos anteriores, el Proceso de Seguimiento a Beneficiarias no tiene periodos del año específicos determinados ni plazos específicos para su consecución, ya que se realiza a lo largo todo el año fiscal, no obstante, una vez que se realiza la Entrega de Bienes y Servicios, éste se realiza en cualquier momento. no tiene periodos del año específicos determinados ni plazos específicos para su consecución, ya que se realiza a lo largo todo el año fiscal, no obstante, una vez que se realiza la Entrega de Bienes y Servicios, éste se realiza en cualquier momento.

A partir de las entrevistas al personal operativo del Programa se constató que, en dicho de ellos, este proceso no tiene plazos específicos para su cumplimiento, ya que se van incorporando de manera escalonada en distintos municipios y regiones del Estado de México a las Beneficiarias, y por lo general no se tienen problemas o inconvenientes que ameriten un seguimiento específico a las mismas, salvo que sean generados en la entrega y se resuelven en ese proceso.



Personal

En los documentos normativos que hacen mención de este proceso no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla las actividades y tampoco una estructura mínima requerida para realizarlo. Una parte del proceso lo realiza directamente la Empresa Emisora de los Medios de Entrega responsable de emitir la mayoría de los reportes necesarios para el seguimiento, ya sea para que el personal responsable del Programa verifique la recepción del Medio de Entrega o de las Transferencias Económicas; lo mismo ocurre para el caso de los Servicios Adicionales y A Demanda que proporcionan las entidades externas y a los que se les da seguimiento a través de sus reportes por parte del personal de la subdirección responsable del Programa. En las entrevistas al personal no se identificó que hubiera falta de personal para este proceso.

Recursos financieros

A nivel de gestión, las actividades del proceso son parte de la operación regular del CEMyBS y de las áreas involucradas, por lo que no tienen una asignación de recursos diferenciada. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos, ya que todos los entrevistados afirmaron que no han tenido carencias para cumplir con las tareas que involucra este proceso.

Infraestructura

La totalidad de las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las entrevistas realizadas, se comprobó que para la ejecución de este proceso solo se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general, se considera que se cuenta con la infraestructura necesaria para realizar el trabajo.

4.8.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Reporte de Medios de Entrega activados;
- Reporte de Consulta de Saldos por las Beneficiarias;
- Medios de Entrega reemplazados por robo o extravío;
- Reporte de Inconsistencias en las Transferencias Económicas a los Medios de Entrega;
- Medios de Entrega de Beneficiarias cancelados por fallecimiento;
- Beneficiarias dadas de baja por autorización del Comité por Incumplimiento de Obligaciones;



- Medios de Entrega de Beneficiarias cancelados por Incumplimiento de Obligaciones;
- Documento que Acredita la Capacitación de Beneficiarias Entregados;
- Reporte de Entrega de Acreditación de Capacitación;
- Reporte de Servicios A Demanda y Adicionales otorgados a Beneficiarias;
- Base de Datos concentrada por Servicios A Demanda y Adicionales prestados.
- Reporte de Cumplimiento de Obligaciones de las Beneficiarias.

4.8.5. Sistemas de información

En este proceso se emplean distintos sistemas informáticos tanto internos del Programa, como aquellos generados por las entidades externas involucradas en la entrega de los bienes y servicios entregados, incluyendo aquellas que colaboran en el mismo en la prestación de los Servicios Adicionales y A Demanda que se otorgan a las Beneficiarias, pero todos se generan a partir del Sistema Electrónico que genera el Padrón de Beneficiarias del Programa, tal es el caso de los Reportes de 1) Fallecimientos de Beneficiarias, 2) De Cumplimiento de Obligaciones de las Beneficiarias y el 3) De Servicios Adicionales y A Demanda Solicitados, y el sistema externo de la Empresa Emisora de los Medios de Entrega, en el que se reportan los Medios de Entrega Activados, las Transferencias Bimestrales realizadas, la Consulta de Saldos por parte de las Beneficiarias, los Medios de Entrega Cancelados o Reemplazados por deterioro, robo o extravío y por Fallecimiento. Adicionalmente, pueden utilizarse algunos sistemas para la captura de oficios, documentos. En las entrevistas, no se tuvo reporte sobre problemática que representaran estos sistemas.

4.8.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo a través de la Dirección del CEMyBS, ejecutadas por el Área Responsable del Programa. En lo que corresponde a la coordinación instancias externas las áreas ejecutoras no identificaron problemas ni con la Empresa Emisora, ni con las Instancias Capacitadoras o aquellas que brindan los Servicios Adicionales o A Demanda, que generaran retrasos o incumplimiento de las actividades de seguimiento a las beneficiarias.

4.8.7. Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente ya que es donde se concreta el apoyo y el propósito del Programa, en beneficio de las solicitantes seleccionadas; además, se articula con el proceso de seguimiento y control, así como con el de contraloría social.



La pertinencia del proceso se incrementaría si se vinculara con los Servicios Adicionales proporcionados por las Instancias Externas y se incluyeran en el sistema de información disponible, a efecto de poder dar un seguimiento oportuno y puntual a los mismos.

4.8.8. Importancia estratégica del proceso

La importancia estratégica del Proceso de Seguimiento a Beneficiarias es importante, ya que contribuye a la permanencia de las beneficiarias y a la adecuada operación del programa, así como el cumplimiento de las metas y objetivos de éste.

Para efectos de reporte de indicadores no se detectaron en los documentos proporcionados como parte de las actividades o componentes de la MIR del Programa.

4.8.9. Opinión de los actores

En lo referente a los mecanismos para monitorear que las beneficiarias emplean el apoyo, los entrevistados coincidieron en que, de acuerdo con las ROP no es necesario conocer la aplicación que las Beneficiarias hacen con el apoyo o los servicios proporcionados, solo establece que serán gratuitos y sin costos adicionales, salvo las comisiones bancarias que se generen, por lo que no se considera como parte del trabajo de seguimiento a las beneficiarias, muchos de ellos hablaron de la encuesta de satisfacción como parte del seguimiento, sin embargo, al plantearles cuestiones específicas de lo que implica el seguimiento, en su totalidad señalaron que para ellos son actividades “de cajón” “eso lo hacemos como parte de nuestro trabajo diario” “no pensé que eso fuera parte del seguimiento a las beneficiarias”, mencionaron que por supuesto que verifican que las beneficiarias tengan su Medio de Entrega, se les realicen las Transferencias Económicas y sepan de la disponibilidad de los Servicios Adicionales y A Demanda, pero no es una actividad ni recurrente, ni específica que tengan como encargo. Consideran además que no es necesario dar otro tipo de seguimiento, ya que con las actividades que se realizan es suficiente.

En cuanto al tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento lo consideran pertinente, afirmaron que son actividades que se realizan a lo largo de todo el año.

En particular indicaron que no se tiene un número de beneficiarias a las que específicamente se les dé seguimiento, esta práctica es aplicada a la totalidad de las beneficiarias, pero se pone especial atención a las que se incorporan recientemente, ya que es donde pueden ocurrir inconvenientes.

El mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso, fue que por lo general no tienen problemas mayores y en su mayoría estos se reducen a errores de captura u omisiones por parte de aquellas entidades que brindan los



servicios externos al Programa, pero que se solventan una vez que se recibe la notificación. En general, a pesar de no tener un seguimiento específico al impacto de los bienes y servicios entregados, consideran que el Programa es exitoso en función de la alta demanda que tiene y la extensa lista de espera para su incorporación.

En cuanto a lo señalado en la normatividad referente al seguimiento de las beneficiarias, los entrevistados comentaron que la normatividad no especifica mecanismos particulares para su realización; sin embargo, muchas de las actividades las realizan de manera rutinaria como parte de la operatividad del Programa, pero en los casos contemplados en el Manual de Procedimientos que impliquen el seguimiento, coincidieron en que se realizan oportunamente. En la práctica se vio claramente que se cumplen las pautas generales solicitadas en el Manual y la Guía Operativa de modo que cumplen con los plazos establecidos. En cuanto a los Servicios Adicionales y A Demanda a pesar de no contar con procesos específicos, se puede considerar que cumplen con lo mínimo señalado en los documentos referidos, por lo que no se detectaron diferencias significativas entre lo documentado y su ejecución.

En este proceso no se identificaron buenas prácticas que sean ejemplo para otros programas, en virtud de que es un proceso sistemático y sencillo. En cuanto a las áreas de oportunidad, el personal entrevistado no considera que se tengan aspectos que mejorar, ya que el desempeño del Programa es óptimo desde su punto de vista.

En términos generales el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es pertinente, aunque si creen que es un proceso permanente a lo largo del año y que implica trabajo adicional, para el que no siempre se tiene disponibilidad total.

En opinión de los entrevistados, las beneficiarias siempre les brindan toda la información que se les pide y están en la disposición de colaborar. En general se encuentran agradecidas con el apoyo recibido, y están interesadas en que no se le retire el Programa, porque les apoya directamente para incrementar sus ingresos, por lo mismo, tratan de cumplir en tiempo con los requisitos que se les dan.

4.8.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que el seguimiento a beneficiarias presenta un **grado bajo de consolidación operativa (2.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Parcialmente (0.5).

En párrafos anteriores se mencionó que como tal no se realiza un seguimiento al impacto que los Bienes y Servicios del Programa tienen en las Beneficiarias, por lo



que las actividades se refieren más bien al seguimiento que se hace a que los Bienes y Servicios sean entregados de manera eficiente y eficaz a las beneficiarias, es decir, se refiere a los mecanismos de verificación de la entrega; sin embargo, estas actividades no se encuentran normadas en el Manual de Procedimientos del programa o las ROP. De manera general, están descritos en la Guía Operativa del Programa, no obstante, no se explicitan de manera suficiente, pero a partir del trabajo de gabinete fue posible integrar la información disponible y general con claridad el proceso. En este sentido se considera que su establecimiento es parcial.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Parcialmente (0.5).

Los operadores conocen los procedimientos y las actividades para el seguimiento a las beneficiarias, estrictamente conforme a la Guía, pero no identifican algo relativo a ello en otra normatividad aplicable, ni se detectan formatos, insumos y actividades a desarrollar particulares para tal propósito, solo se detectan como una secuencia.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Parcialmente (0.5).

Al no existir documento que expliciten de modo integral el proceso y sus especificidades, es necesario referirse a los apartados de la “Entrega de Bienes y Servicios” y lo expresado en la Guía Operativa, pero son actividades que se realizan de manera rutinaria pero no formal. En cuanto a los Servicios Adicionales y A Demanda, el Programa solo cumple la función de enlace o canalización a las instancias responsables de otorgarlos y son ejecutados por entes externos, por lo que su seguimiento se reduce a un reporte que enumera o cuantifica las solicitudes y servicios proporcionados. En este sentido, se considera que el proceso no necesariamente está estandarizado y se desconoce si todas las instancias ejecutoras cumplen los requisitos correspondientes.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: No (0.0).

Como se ha mencionado en los procesos anteriores, a pesar de que se cuenta con la MIR a nivel Programa para el FFSR con sus indicadores correspondientes, no se identificó alguno relativo al seguimiento de las beneficiarias o a la entrega oportuna de los bienes y servicios.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Parcialmente (0.5).

A pesar de no haberse detectado documentos formales para la implementación de perfeccionamientos en la operación del proceso, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron mejoras continuas que se han llevado a la práctica para optimizar las actividades de seguimiento a beneficiarias del Programa, lo que ha permitido sentar las bases para su sistematización y su estandarización, aunque



no se han incorporado a nivel normativo. En este sentido, no se detectan problemas o errores en ninguna de las actividades relativas seguimiento de las beneficiarias (que no se realiza de acuerdo a las ROP) pero tampoco para procurar la eficacia y eficiencia en la entrega y sobre todo en el seguimiento a las beneficiarias en función de los servicios recibidos. En general, no se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras específicas para este proceso, pero sí para algunas de sus acciones.

4.9. Descripción y análisis del Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

Para la presente evaluación, el proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social conforme al CONEVAL, comprende las acciones orientadas a que los beneficiarios puedan realizar las quejas o denuncias que tengan del Programa. En este punto es prudente mencionar que la satisfacción de un beneficiario se refiere, de acuerdo con los Términos de Referencia del CONEVAL para una evaluación de Consistencia y Resultados, a la aplicación de instrumentos que permitan conocer el grado de satisfacción del usuario respecto a la forma en que se le entregan los bienes y servicios del Programa y las condiciones para su uso.

No obstante lo anterior, es prioritario considerar también la definición de la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México (SECOGEM, s.f.), acerca de lo que se entiende como Contraloría Social, que de acuerdo con su página web se define como: “el mecanismo de participación ciudadana que tiene como objetivo observar y vigilar que los programas sociales y obra pública, trámites y servicios gubernamentales se lleven a cabo con apego a la ley”, acción que se realiza a través de los Comité Ciudadano de Control y Vigilancia (COCICOVI) que operan tanto para programas sociales como obras públicas ejecutadas por el Gobierno del Estado de México a través de sus dependencias, por lo que su normatividad y mecanismos de operación son establecidos por la SECOGEM y no involucran a las áreas responsables de la operación del programa, salvo los casos en que le son turnadas observaciones, quejas, denuncias o algún otro mecanismo considerado para tal efecto.

Por lo anterior, se considerará que este proceso involucra aquellas acciones orientadas a conocer la satisfacción de las beneficiarias con respecto a los 4 Bienes y Servicios que el Programa otorga, incluyendo su conocimiento acerca de los derechos y obligaciones que tiene, así como a los distintos mecanismos para promover quejas, denuncias o sugerencias al respecto. Lo anterior, es en virtud que el proceso de Entrega de Bienes y Servicios ya contempla el mecanismo para informar a las beneficiarias de sus derechos y obligaciones, así como los mecanismos disponibles para su retroalimentación.



Como en los dos procesos anteriores es importante señalar que en el Manual de Procedimientos del Programa no se hace referencia a las acciones relativas a la Contraloría Social, la Satisfacción de las Beneficiarias o los Mecanismos para Quejas, Denuncias o Sugerencias de las Beneficiarias, sin embargo, en las ROP se contemplan las tres actividades: en el punto 7.1.6. Derechos de las beneficiarias, el 7.1.7. Obligaciones de las beneficiarias y el punto 17. Quejas y denuncias, se enuncian cada uno de los puntos de manera concisa y explícita, asimismo, en la Guía Operativa se consideran los tres rubros de manera específica en el Proceso denominado Satisfacción de Beneficiarias, compuesto por cuatro subprocesos: 1) Seguimiento a la Satisfacción en la Recepción del Medio de Entrega por las Beneficiarias; 2) Seguimiento a la Transferencia de Recursos realizada bimestralmente a las Beneficiarias; 3) Seguimiento a la Capacitación obligatoria de las Beneficiarias; y 4) Seguimiento a Servicios Adicionales y a Demanda de las Beneficiarias, pero no son del todo específicos para conocer los objetivos concretos de lo que el CONEVAL considera, por lo que a través del trabajo de campo, documental y las entrevistas al personal del Programa se establecieron los elementos para su diagramación, que se ampliará en el siguiente punto.

4.9.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con el personal se identificaron las siguientes operaciones o subprocesos para el proceso Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social:

9.1 Encuesta de Satisfacción de las Beneficiarias con los bienes y servicios del Programa.

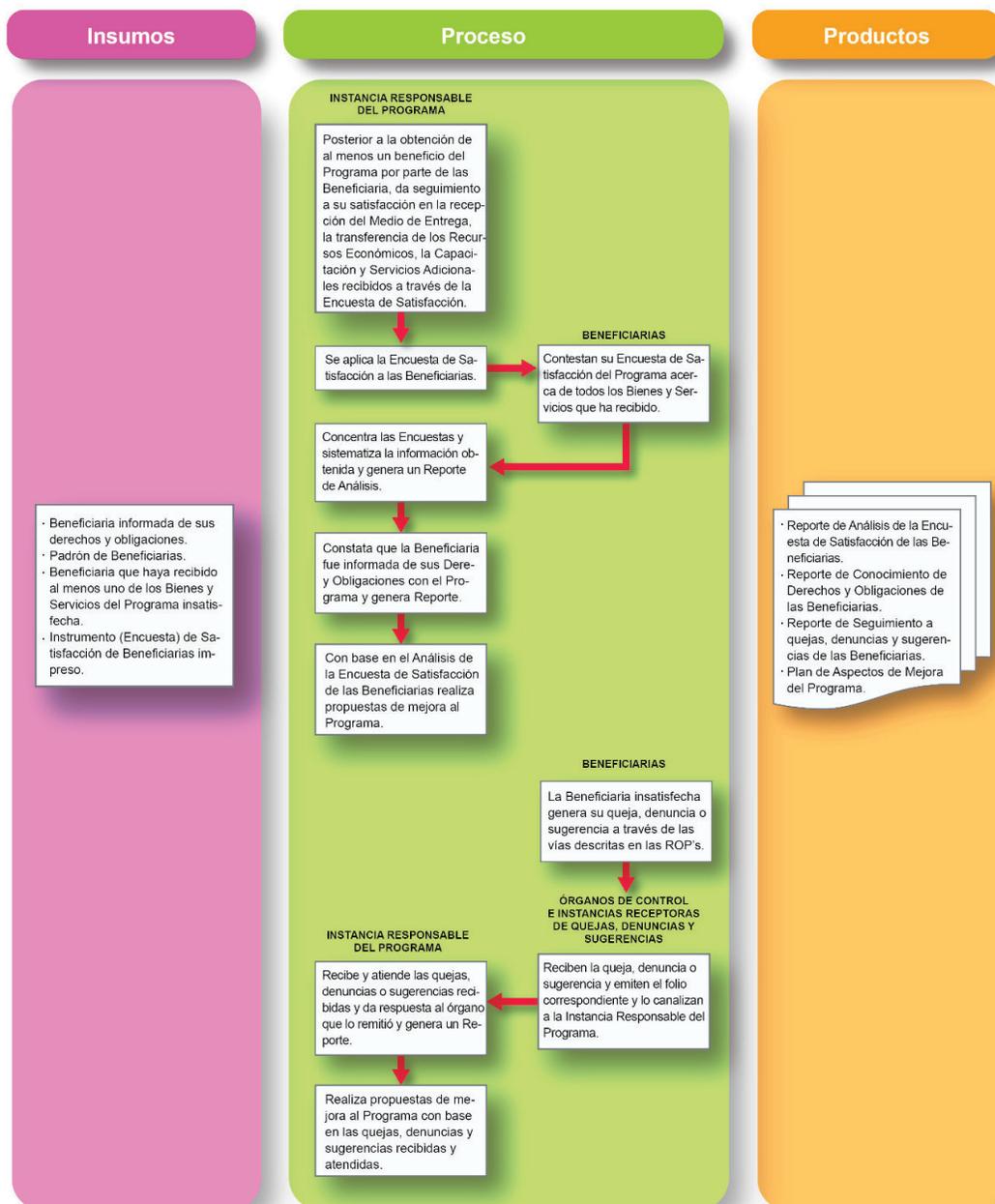
9.2. Seguimiento a Quejas, Denuncias o Sugerencias al Programa.

En el proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social se involucra fundamentalmente a la participación de la Subdirección Responsable del Programa FFSR y a nivel externo se incluyen a las Beneficiarias y los distintos Órganos de Control e Instancias Receptoras de Quejas, Denuncias y Sugerencias de la SECOGEM.

Las actividades generales que conforman el proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social se sintetizan en la siguiente ilustración:



Figura 9. Diagrama del Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.



Partiendo de la ilustración anterior, se puede apreciar que este proceso incluye actividades relativas a la aplicación de la Encuesta de Satisfacción a las Beneficiarias y a la Respuesta a Quejas, Denuncias o Sugerencias al Programa recibidas por la Instancia Responsable del Programa a través de la SECOGEM.

Como se ha descrito en los procesos anteriores, el Programa otorga cuatro bienes y servicios: 1) un Medio de Entrega, 2) la Transferencia Bimestral de Recursos Económicos a los Medios de Entrega, 3) la Impartición de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios y 4) el Otorgamiento de Servicios A Demanda de las Beneficiarias, por lo que la Encuesta de Satisfacción considera estos aspectos.

El proceso general requiere como insumos a las Beneficiarias Informadas de sus Derechos y Obligaciones, conforme se estable en el proceso de Entrega de Bienes y Servicios, el Padrón de Beneficiarias, las Beneficiarias que hayan recibido al menos uno de los Bienes y Servicios del Programa y que estén insatisfechas y el Instrumento (Encuesta) de Satisfacción de Beneficiaria impreso, ninguno de los cuales se explicita en el Manual de Procedimientos como parte de algún procedimiento, ni en la Guía Operativa como tales.

El primer subproceso, Encuesta de Satisfacción de las Beneficiarias con los bienes y servicios del Programa, está integrado por cuatro acciones específicas. En primer lugar, una vez que la beneficiaria recibe al menos uno de los bienes y servicios del Programa, se encuentra en condiciones para que se le dé seguimiento en cuanto a su opinión mediante la Encuesta de Satisfacción. En segundo lugar, una vez que se cuenta con la lista del Padrón de Beneficiarias que ya recibieron al menos un apoyo del Programa, la Instancia Responsable del Programa, aplica la Encuesta de Satisfacción a las Beneficiarias, que son contestadas por las mismas en función de si recibió su Medio de Entrega, la Transferencia de Recursos Económicos, la Capacitación y los Servicios Adicionales y en qué condiciones. Como tercera acción, la Instancia Responsable del Programa, concentra y sistematiza la información recabada y genera un Reporte de Análisis de la misma, y simultáneamente constata que la Beneficiaria fue informada de sus Derechos y Obligaciones y elabora el Reporte correspondiente. Por último, con base en el Reporte de Análisis de la Encuesta realiza las propuestas de mejora al Programa.

El segundo subproceso que se denomina Seguimiento a Quejas, Denuncias o Sugerencias al Programa, cuenta también con cuatro acciones principales. La primera se refiere a que la Beneficiaria insatisfecha con los bienes y servicios proporcionados por el Programa emite su queja, denuncia o sugerencia a través de las vías descritas en las ROP, es decir, 1) De manera escrita, 2) Vía telefónica a los distintos números para tal fin (el CEMyBS y el Centro de Atención Telefónica del Gobierno del Estado de México (CATGEM), 3) Vía internet directamente al Programa o a la SECOGEM, y 4)



Personalmente en el Órgano Interno del CEMyBS o en cualquier Delegación Regional de la Contraloría Social y la SECOGEM, y 4) Vía Aplicación Móvil para teléfono inteligente a través de la app “Denuncia Edomex” de la SECOGEM. En segundo lugar, los Órganos de Control e Instancias Receptoras de Quejas, Denuncias y Sugerencias reciben las mismas emitiendo un folio y la canalizan a la Instancia Responsable del Programa. En tercer lugar, la Instancia Responsable recibe y atiende la queja, denuncia o sugerencia y da respuesta al Órgano de Control o Instancia Receptora y genera un Reporte al respecto. Por último, la Instancia Responsable del Programa realiza propuesta de mejora al Programa con base en lo anterior y lo presenta al Comité.

El proceso es pertinente ya que con él se valida la operación del Programa y la calidad de sus beneficios para las solicitantes.

4.9.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

El Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social es inherente al proceso de Entrega de Bienes y Servicios, ya que una vez que la beneficiaria recibe al menos uno de los beneficios del Programa, inicia y concluye el proceso. No existe una fecha específica para la aplicación de la Encuesta de Satisfacción a las Beneficiarias, mientras que el Órgano Interno de Control, lleva a cabo sus actividades de revisión y control, que no necesariamente son parte del proceso; las actividades del proceso de contraloría social no son facultad exclusiva del área de control interno, ya que este depende de la SECOGEM y a su vez de los COCICOVIS y en algunos casos por parte del OSFEM.

El proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social tiene dos vías: la medición del grado de satisfacción de las beneficiarias a través de la Encuesta; y en segundo lugar, la atención a quejas, denuncias o sugerencias y la propuesta de mejoras al Programa.

El proceso inicia con los siguientes elementos: 1) Beneficiarias Informadas de sus Derechos y Obligaciones conforme se establece en el proceso de Entrega de Bienes y Servicios, 2) el Padrón de Beneficiarias, 3) las Beneficiarias que hayan recibido al menos uno de los Bienes y Servicios del Programa y que estén insatisfechas y 4) el Instrumento (Encuesta) de Satisfacción de Beneficiaria impreso.

El proceso concluye con 4 productos: 1) el Reporte de Análisis de la Encuesta de Satisfacción de las Beneficiarias; 2) el Reporte de Conocimiento de Derechos y Obligaciones de las Beneficiarias; 3) el Reporte de Seguimiento a Quejas, Denuncias y Sugerencias de las Beneficiarias; y, por último, 4) el Plan de Aspectos de Mejora del Programa.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso se vincula en su límite superior con el proceso de seguimiento a beneficiarias y en su límite inferior se vincula con el proceso de evaluación y monitoreo, ya que en él se considera



el seguimiento a los productos generados por este proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social y sus efectos posteriores.

4.9.3. *Insumos y recursos*

Tiempo

De acuerdo con las ROP y la Guía Operativa, el proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social no tiene periodos del año determinados ni plazos específicos para su entrega, aunque se entiende de acuerdo con las ROP que al menos se tiene que realizar una vez al año, mientras el seguimiento a quejas, denuncias o sugerencias se realiza de acuerdo a los plazos que determina la SECOGEM. Vale la pena aclarar, que en la Encuesta de Satisfacción 2019 remitida por la Instancia Responsable del Programa, en su metodología dentro del apartado “Ejecución, Periodicidad y Ubicación de la Encuesta”, se establece que esta “se realiza por el personal responsable de atención al público trimestralmente vía telefónica y una vez a la semana en las oficinas de entrega de reposición”, sin que se pudiera ubicar en qué documento normativo se establece.

A partir de las entrevistas al personal operativo del Programa se constató que, la mayoría del personal desconoce el proceso, pero al hablarles de las acciones específicas, mencionaron que las realizan cuando son instruidos al respecto y desconocen si se tienen plazos específicos para su cumplimiento.

Personal

En los documentos normativos no se hace mención de este proceso de manera específica por lo que no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla las actividades y tampoco una estructura mínima requerida para realizarlo. Una parte del proceso lo realiza directamente el personal del Programa y la subdirección responsable de éste y se les da seguimiento a través de las entidades externas de contraloría. En las entrevistas al personal no se identificó que hubiera falta de personal para este proceso, pero tampoco personal específicamente responsable del mismo.

Recursos financieros

A nivel de gestión, las actividades del proceso son parte de la operación regular del CEMyBS y de las áreas involucradas, por lo que no tienen una asignación de recursos diferenciada. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos, ya que todos los entrevistados afirmaron que no han tenido carencias para cumplir con las tareas que involucra este proceso cuando se les instruye.

Infraestructura

Todas las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.



En el trabajo de gabinete y las entrevistas realizadas, se comprobó que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general, se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo y para los eventos cuentan al menos con dos alternativas para su realización.

4.9.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Reporte de Análisis de la Encuesta de Satisfacción de las Beneficiarias;
- Reporte de Conocimiento de Derechos y Obligaciones de las Beneficiarias;
- Reporte de Seguimiento a Quejas, Denuncias y Sugerencias de las Beneficiarias; y, por último,
- Plan de Aspectos de Mejora del Programa.

4.9.5. Sistemas de información

En este proceso se especifica el empleo del Padrón de las Beneficiarias y hojas de cálculo para la sistematización de los resultados obtenidos de la Encuesta de Satisfacción. En lo que se refiere a la parte de Contraloría Social, se emplea el Sistema de Atención Mexiquense (SAM), mediante el cual se da respuesta. Adicionalmente, pueden utilizarse algunos sistemas para la captura de oficios, elaboración de reportes y documentos, la base de datos de las beneficiarias y la elaboración del Plan de Aspectos de Mejora. En las entrevistas, no se tuvo reporte sobre problemática que representaran estos sistemas.

4.9.6. Coordinación

Las actividades del proceso son coordinadas por el Área Responsable del Programa. En lo que corresponde a la coordinación instancias externas las áreas ejecutoras no identificaron problemas con ninguno de los Órganos de Control y las Instancias Receptoras que generen retrasos o incumplimiento de las actividades.

4.9.7. Pertinencia del proceso

Como se mencionó anteriormente, el proceso es pertinente ya que con él se valida la operación del Programa y la calidad de sus beneficios para las solicitantes. De igual manera, ofrece información referente al conocimiento que las beneficiarias tienen sobre sus derechos y obligaciones, y para la mejora del Programa.



4.9.8. *Importancia estratégica del proceso*

Las actividades de Satisfacción de Beneficiarias y de Contraloría Social son relevantes, sin embargo, su operación no ha sido estratégica, ya que es aplicada por personal del Programa y su validez no es del todo científica al no tener periodos específicos de ejecución y aplicación.

No obstante, las actividades que realiza el Órgano Interno de Control y la SECOGEM, complementan el proceso, tales como las actividades de supervisión, seguimiento, y revisión de quejas, denuncias y sugerencias.

Asimismo, es importante que las actividades de este proceso sean percibidas por las beneficiarias del Programa FFSR como un área independiente para demostrar la transparencia de éste y que las beneficiarias la identifiquen como un área que está de su lado y procura mejorar la calidad del Programa.

Para efectos de reporte de indicadores, no se encontraron elementos que se refieran en particular a este proceso.

4.9.9. *Opinión de los actores*

En lo relativo a los mecanismos para conocer la percepción que la beneficiaria tiene sobre el Programa, la Instancia Responsable proporcionó al ente evaluador la Encuesta que aplica a las Beneficiarias, en ella se establece que se aplicará trimestralmente, vía telefónica y semanalmente en las oficinas de entrega de reposición.

La encuesta se integra por 14 reactivos subdivididos en tres apartados: 1) Entrega (5 reactivos), 2) Percepción de Apoyo (4 reactivos) y 3) Impacto del Apoyo (5 reactivos), presentados en cuadros estilo Escala de Likert con 4 categorías de respuesta (Likert considera 5), que indican el grado de calidad del servicio en 1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno y 4=Excelente, de manera que, a mayor calificación obtenida, más alta la satisfacción de la beneficiaria. Vale la pena aclarar que ninguno de los reactivos se pregunta acerca del conocimiento de sus derechos y obligaciones como beneficiarias.

En este sentido, se puede considerar que el instrumento es parcialmente adecuado, se sugiere que se contemplen las 5 categorías de respuesta y se oriente a medir el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones y no preguntas.

En cuanto a la Encuesta, el personal manifestó que sabe de su existencia, pero en general no la conocen ni saben cuándo se aplica, pero opinan que es suficiente con ella para conocer la percepción de las beneficiarias, ya que alternativamente la Línea de Atención Telefónica, resuelve posibles insatisfacciones en la beneficiaria, pero consideran que no se reciben muchas al respecto y que, si las beneficiarias no se expresan de manera negativa a través de ella, entonces el servicio se considera adecuado.



En referencia a los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan las beneficiarias con respecto al Programa, se consideran pertinentes y suficientes ya que garantizan el contacto por múltiples vías de atención. A decir del personal entrevistado, no se reciben muchas quejas en cuanto a los beneficios otorgados, sino a posibles retrasos derivados de cuestiones administrativas, que como se dijo con anterioridad, son solucionadas en unos días.

En cuanto a la existencia de mecanismos para que el Programa pueda conocer la satisfacción de las beneficiarias respecto a los bienes o servicios que ofrece, el segundo apartado contempla cuatro preguntas relativas a la percepción de los bienes y servicios en lo relativo al tiempo que tardó en recibir su primer apoyo, la regularidad con que se reciben las transferencias, la claridad en la atención a dudas referentes a los bienes y servicios y el tiempo en caso de reposición del Medio de Entrega. En este sentido, la encuesta no considera más que dos de los cuatro bienes y servicios, y solo lo circunscribe a la oportunidad en su entrega, por lo que es necesario mejorar el instrumento para que califique la calidad de todos los bienes y servicios (capacitación, servicios adicionales y servicios a demanda), la suficiencia de los mismos y su utilidad práctica. No obstante, la mención anterior, el personal entrevistado considera que la encuesta es suficiente y está diseñada correctamente en función de que las posibles insatisfacciones son generalmente asociadas a los tiempos en la entrega de los apoyos.

En opinión del personal entrevistado, en su mayoría coinciden en que al no estar normada la aplicación de la Encuesta de Satisfacción, ésta no se incorpora a sus actividades regulares, por lo que a pesar de estar considerada la aplicación trimestral del instrumento, la actividad inició en el último trimestre del año, por lo que solo se ha ejecutado una vez, pero creen que es suficiente, aunque el problema radica en la posibilidad de contacto con todas las beneficiarias, por lo que se debe considerar su aplicación a una muestra representativa y ello supone un obstáculo para el desempeño de su trabajo, ya que comprende un universo muy amplio que es complicado obtener una representatividad. En cuanto a las quejas, denuncias y sugerencias, comentaron que son pocas, pero que los mecanismos son más que suficientes y adecuados, dado el extenso abanico de posibilidades para que las beneficiarias las puedan comunicar.

De manera general, no se identifican buenas prácticas en el proceso. En cuanto a las áreas de oportunidad, el personal entrevistado no considera que se tengan aspectos que mejorar, ya que el desempeño no es un tema que presente problemas significativos.

En cuanto a lo señalado en la normatividad como se indicó en puntos anteriores, salvo las ROP, no se detectan otros instrumentos jurídicos que establezcan el proceso o mecanismo específico, hecho que constató el personal del Programa, diciendo que cumplen con lo estrictamente señalado en el numeral 17 (SEDESEM, 2020a):



“Las inconformidades, quejas o denuncias respecto de la operación y entrega de los apoyos del Programa podrán ser presentadas por las beneficiarias o por la población en general, a través de las siguientes vías:

- a) De manera escrita: en las oficinas centrales del CEMyBS, ubicadas en avenida José María Morelos y Pavón, poniente número 809, colonia La Merced, C.P. 50080, Toluca, Estado de México, así como en sus delegaciones regionales.
- b) Vía telefónica: en el CEMyBS al 722 2 13 89 15 extensiones de la 808 a la 811 y en el CATGEM, lada sin costo 800 22 57 333 para el interior de la República y 070 para Toluca y zona conurbada.
- c) Vía Internet: en el correo electrónico ffsalariorosa@edomex.gob.mx y en la página www.secogem.gob.mx/SAM.
- d) Personalmente: en el Órgano Interno de Control del CEMyBS, ubicado en avenida José María Morelos y Pavón poniente, número 809, colonia La Merced, C.P. 50080, Toluca, Estado de México y en las delegaciones regionales de la Contraloría Social y en la SECOGEM.
- e) Vía aplicación móvil para teléfono inteligente: a través de la app “Denuncia Edomex”, a cargo de la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México.”

En la práctica se vio claramente que se cumplen las pautas de las ROP de modo que cumplen con los plazos establecidos, por lo que no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, tema que se constató en la operatividad del Programa.

En términos generales el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es pertinente, toda vez que se lleva a cabo a lo largo de todo el ejercicio fiscal.

Con base en el análisis de gabinete y la contrastación con lo dicho en las entrevistas al personal operativo del Programa, en cuanto a las áreas de oportunidad detectadas en este proceso, la opinión del personal y su percepción es que es el instrumento se debe mejorar en cuanto a la incorporación de aspectos relativos a todos los bienes y servicios que el Programa otorga y al conocimiento de las beneficiarias respecto a sus derechos y obligaciones.

4.9.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que en la satisfacción



de beneficiarias y contraloría social se presenta un **grado medio de consolidación operativa (3.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Parcialmente (0.5).

En párrafos anteriores se expresó que ni el proceso ni sus subprocesos se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del Programa, solo se enumeran en las ROP. La mayoría del proceso y sus subcomponentes son ejecutados por el CEMyBS y el área responsable del Programa, salvo lo que corresponde a las quejas, denuncias y sugerencias, que se atienden por lo general en áreas externas que tienen dicha atribución (SECOGEM, Órgano Interno de Control y OSFEM), para los que cuenta con los Manuales de Procedimientos correspondientes.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Parcialmente (0.5).

Al no contar con documentos que normen el proceso de Satisfacción de Beneficiarias el personal no tiene conocimiento de los mecanismos para dicho fin, en cuanto a la Contraloría Social, como se mencionó existen documentos normativos emitidos por la SECOGEM, pero que no es necesario que el personal del Programa conozca.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

A pesar de no contar con un proceso dentro del Manual de Procedimientos, en la Guía Operativa se describe explícitamente como seguimiento. En el caso específico de la Satisfacción de las Beneficiarias, se cuenta con un instrumento específico que incluye una metodología que describe su objetivo, las instrucciones de aplicación, la ejecución, periodicidad y la ubicación para su levantamiento. En cuanto a la Contraloría Social, el Programa solo cumple la función de atención a las quejas, denuncias y sugerencias que le turnan las Instancias de Contraloría Social. En este sentido, se considera que el proceso está estandarizado y cumple los requisitos para cada ejercicio fiscal de acuerdo con las ROP.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: No (0.0).

Como se ha mencionado en los procesos anteriores, a pesar de que se cuenta con la MIR a nivel Programa para el FFSR con sus indicadores correspondientes, no se identificó alguno que se refiera a la Satisfacción de las Beneficiarias o la Contraloría Social.

Por lo general su monitoreo se circunscribe a la canalización que hacen los órganos de control para atención por parte del Programa.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Sí (1.0).



A pesar de no haberse detectado documentos formales para la implementación de perfeccionamientos en la operación del proceso, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron mejoras continuas que se han llevado a la práctica, en cuanto al diseño y aplicación de la Encuesta o Instrumento para medir la Satisfacción de las Beneficiarias en cada ejercicio fiscal. En lo que se refiere a la Contraloría Social, derivado del seguimiento que dan los órganos de control a las quejas, denuncias y sugerencias, es necesario emitir la respuesta correspondiente e implementar los cambios que garanticen que no se repitan este tipo de situaciones. Adicionalmente, el proceso como tal, estima la generación de un Plan de Aspectos de Mejora del Programa tanto en función de la Satisfacción de las Beneficiarias como a la Contraloría Social. En general, se detectaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

4.10. Descripción y análisis del Proceso de Monitoreo y Evaluación

De acuerdo con los TdR del CONEVAL (2017a), para una evaluación como la presente, el proceso de Monitoreo y Evaluación comprende la implementación de ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, y otros relativos al conocimiento del desempeño y operatividad del Programa, es decir, se refiere a los mecanismos de control y supervisión en la generación y entrega de los bienes y servicios.

El mismo CONEVAL (2017a) amplía los conceptos en referencia, en el caso del monitoreo, este lo entiende como el proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública, respecto a los resultados esperados. Por su parte, la evaluación la define como el análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad del mismo.

Como en los tres procesos anteriores es importante señalar que en el Manual de Procedimientos del Programa no se hace referencia a las acciones relativas a el monitoreo y evaluación del Programa; sin embargo, en las ROP se cuenta solo con una de las dos actividades: en el punto 15. Evaluación, se tienen dos incisos el 15.1 Evaluación Externa y 15.2 Informe de Resultados, en el apartado, se enuncian cada uno de los puntos de manera concisa y explícita (SEDESEM, 2020a), asimismo, en la Guía Operativa se consideran los dos rubros de manera específica en el Proceso denominado de Evaluación y Monitoreo (numeral 18), conformado por cinco



subprocesos: 1) Elaboración del Reporte de Avance Trimestral del Programa Operativo Anual (POA) y cumplimiento de Metas, 2) Elaboración del “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales”, 3) Seguimiento a los Informes del Programa por parte del Órgano Interno de Control, 4) Evaluación Externa Anual del Programa, y por último, 5) Elaboración y ejecución de Matriz de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) (CEMyBS, 2020a), que permiten parcialmente conocer los objetivos concretos de lo que el CONEVAL considera, por lo que a través del trabajo de campo, documental y las entrevistas al personal del Programa se complementaron los elementos para su diagramación, que se ampliará en el siguiente punto.

4.10.1. Actividades, componentes y actores

Con base en la información documental y las entrevistas con el personal se identificaron las siguientes operaciones o subprocesos para el proceso Monitoreo y Evaluación:

10.1 Elaboración del Reporte de Avance Trimestral del Programa Operativo Anual (POA) y cumplimiento de Metas.

10.2. Elaboración del “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales”.

10.3 Seguimiento a los Informes del Programa por parte del Órgano Interno de Control.

10.4 Evaluación Externa Anual del Programa.

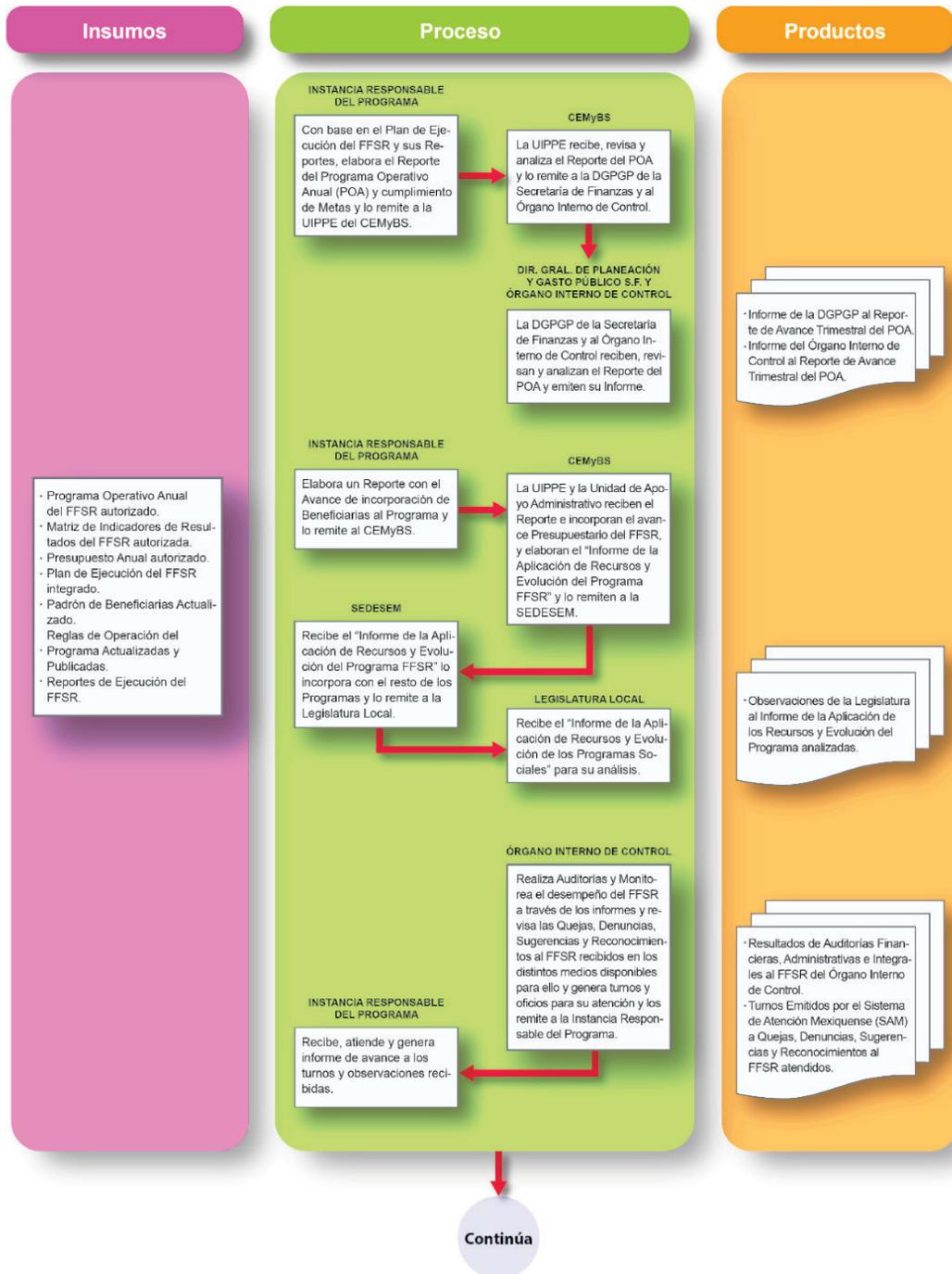
10.5 Elaboración y ejecución de Matriz ASM.

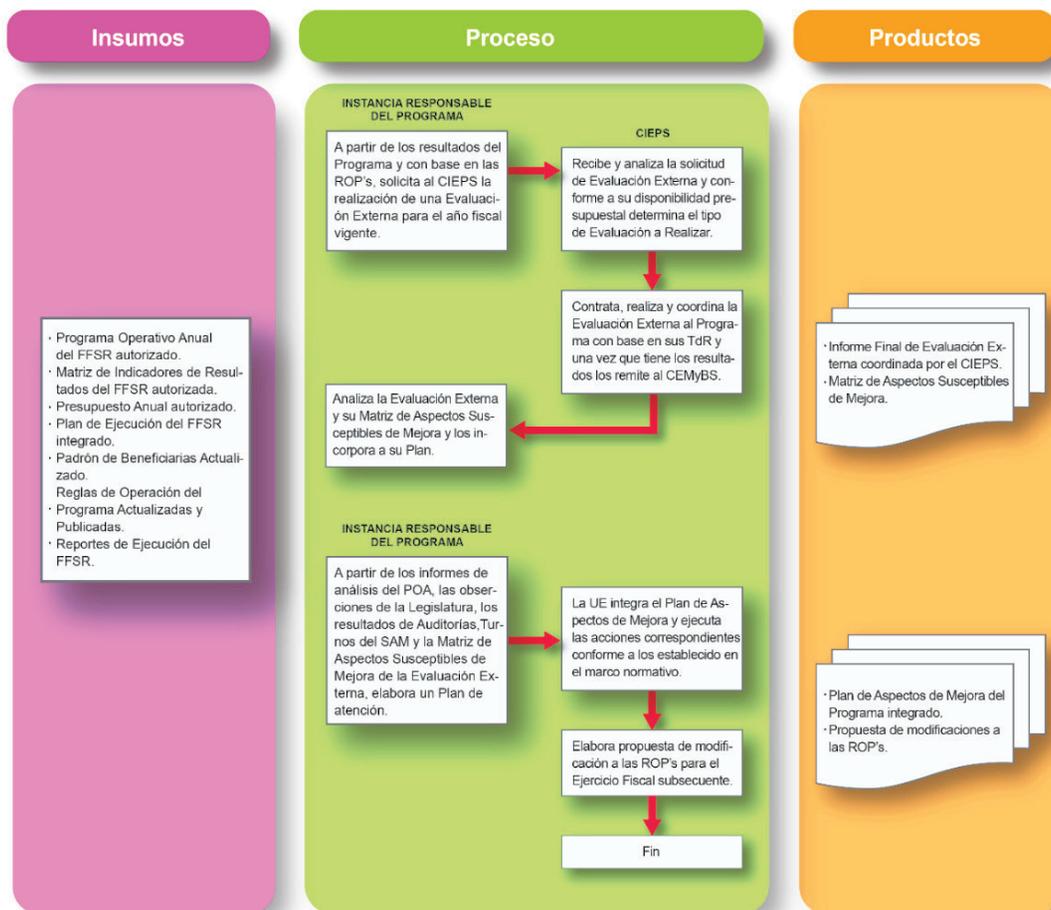
En el proceso de Monitoreo y Evaluación se involucra fundamentalmente a la participación de la Subdirección Responsable del Programa FFSR, el CEMyBS y la SEDESEM, y a nivel externo se incluyen a la DGPGP de la Secretaría de Finanzas, los distintos Órganos de Control de la SECOGEM, la Legislatura Local y el CIEPS.

Las actividades generales que conforman el proceso de Monitoreo y Evaluación se sintetizan en la siguiente ilustración:



Figura 10. Diagrama del Proceso de Monitoreo y Evaluación





Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del programa FFSR entrevistado en 2021.

Partiendo de la ilustración anterior, se puede apreciar que este proceso incluye actividades relativas al seguimiento de las metas e indicadores del POA, el Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución del Programa a la Legislatura Local, conforme a lo establecido en el artículo 24 párrafo cuarto del Decreto Número 119 Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2020 (GEM, 2019), el Seguimiento a los Informes de Auditoría de los Órganos Internos de Control y la SECOGEM, las Evaluaciones Externas realizadas al Programa y por último, el Seguimiento a los distintos hallazgos, observaciones y recomendaciones de mejora derivadas de todos los anteriores.

En este sentido, como se ha descrito en los procesos anteriores, el Programa otorga cuatro bienes y servicios: 1) un Medio de Entrega, 2) la Transferencia Bimestral



de Recursos Económicos a los Medios de Entrega, 3) la Impartición de Capacitación y Pláticas y Talleres Obligatorios y 4) el Otorgamiento de Servicios a Demanda de las Beneficiarias, por lo que todos los mecanismos de Control y Supervisión deberían hacer referencia a estos cuatro bienes o servicios. No obstante, como se refirió en el párrafo anterior, los mecanismos detectados se refieren al seguimiento de metas e indicadores del POA, el Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución del Programa a la Legislatura Local, el Seguimiento a los Informes de Auditoría de los Órganos Internos de Control y la SECOGEM, las Evaluaciones Externas realizadas al Programa y el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los últimos dos puntos. De manera que al analizar cada uno de los productos se obtuvo que:

- El POA considera nueve metas, de ellas cuatro se refieren al otorgamiento de apoyos a beneficiarias inscritas al Programa en tres ejercicios fiscales diferentes (2018, 2019 y 2020); dos de las metas hacen referencia a “Beneficiar a mujeres e integrar el padrón correspondiente”; dos más dan cuenta del otorgamiento de talleres de capacitación para fomentar el autoempleo y la última, contempla los convenios de coordinación para beneficiar a mujeres. De tal manera que de los cuatro bienes y servicios que el programa otorga, el POA considera tres, quedando sin control lo que se refiere a la entrega de los Medios de Entrega.
- El Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución del Programa es una breve tabla que considera el nombre del Programa, el presupuesto asignado, el presupuesto devengado el porcentaje de presupuesto devengado y los alcances. De tal manera, que este control no hace referencia a ninguno de los bienes y servicios de manera específica.
- El Seguimiento a los Informes de Auditoría de los Órganos Internos de Control y la SECOGEM deriva de aquellas acciones realizadas en el ejercicio fiscal correspondiente. Después de una búsqueda exhaustiva mediante las vías formales de transparencia presupuestaria, no se detectaron ni en el calendario de auditorías, ni en los resultados de las mismas, acciones realizadas al Programa, salvo la 172-0001-20 Auditoría Financiera al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa, realizada a la Coordinación Administrativa de la Secretaría de la Mujer, por el periodo 01 de julio al 31 de diciembre de 2020, por lo que en apego al proceso, la auditoría no tiene un valor significativo, ya que no persigue el control en los bienes y servicios otorgados.
- Las Evaluaciones Externas realizadas al Programa para el ejercicio fiscal 2020 no fueron reportadas para la presente Evaluación, toda vez que el presente



documento es la única Evaluación contemplada para el periodo en mención, no obstante, se refirió una Evaluación de Consistencia y Resultados al Programa para el ejercicio fiscal 2019 con 5 Aspectos Susceptibles de Mejora a atender.

- El Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora no fue reportado o documentado por la instancia evaluada, por lo que no se tienen puntos que analizar al respecto.

El proceso general requiere como insumos el POA 2020 autorizado, la MIR, el Presupuesto Anual Autorizado, el Plan de Ejecución, el Padrón de Beneficiarias, las ROP actualizadas y publicadas y los Reportes de Ejecución del Programa, ninguno de los cuales se explicita en el Manual de Procedimientos como parte de algún procedimiento, ni en la Guía Operativa como tales.

El primer subproceso, Elaboración del Reporte de Avance Trimestral del POA y cumplimiento de Metas, deriva del Subproceso 1.1 Planeación Estratégica, del Proceso de Planeación del Programa y está integrado por tres acciones específicas. No obstante lo anterior, se considera necesario aclarar que en la revisión documental no se encontró evidencia que dé cuenta de cuál es el procedimiento que se sigue para la elaboración del reporte, sino que hace referencia a los pasos posteriores una vez que éste es requisitado por la instancia responsable del Programa, es decir, este proceso debería dar cuenta de los elementos que se emplean y los mecanismos de validación para integrar la información al POA, mismos que no se detectaron, ya que al hacerlo de manera sistemática a decir de los entrevistados, no es necesario un proceso escrito para su desarrollo.

Ahora bien, aclarado lo anterior, dentro de la Guía Operativa se establece un solo paso para el primer subproceso, sin embargo, al revisar el resto de los documentos, el ente evaluador considera tres. En primer lugar, con base en el Plan de Ejecución del Programa y sus Reportes, la Instancia Responsable elabora el Reporte del POA y cumplimiento de metas y lo remite a la UIPPE del CEMyBS. En segundo lugar, la UIPPE del CEMyBS recibe, revisa y analiza el Reporte del POA y lo remite a la DGPGP de la Secretaría de Finanzas y al Órgano Interno de Control para su seguimiento. Por último, en tercer lugar, tanto la DGPGP y el Órgano Interno de Control, reciben, revisan y analizan el Reporte del POA y emiten su informe correspondiente.

El segundo subproceso que se denomina Elaboración del “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales”, es un reporte estrictamente de orden financiero, en el cual se refiere solamente el total de beneficiarias y el monto de recursos ejecutados al momento de su entrega, antes del día 20 de cada mes, describiendo las cifras para el mes inmediato anterior, por lo que tampoco es un



referente de control al proceso operativo del Programa, ya que no se hace referencia a la meta de beneficiarias a alcanzar, sino al ejercicio del presupuesto. Como tal, el proceso cuenta con cuatro acciones principales. La primera se refiere a que la Instancia Responsable del Programa elabora un Reporte con el Avance en la Incorporación de Beneficiarias al Programa y lo remite al CEMyBS. En segundo lugar, tanto la UIPPE como la Unidad de Apoyo Administrativo, reciben el Reporte e incorporan el avance presupuestario y elaboran el “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” y lo remiten a la SEDESEM. En tercer lugar, la SEDESEM recibe el informe y lo incorpora con la información del resto de los Programas Sociales que opera la Secretaría y lo remite a la Legislatura Local. Por último, la Legislatura Local recibe el “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” para su análisis.

El tercer subproceso se denomina Seguimiento a los Informes del Programa por parte del Órgano Interno de Control y consta de dos acciones. En primer lugar, el Órgano Interno de Control, conforme a su planeación de trabajo y calendario correspondiente, realiza Auditorías y Monitoreos del Desempeño del Programa a través de los informes y revisa las quejas, denuncias, sugerencias y reconocimientos al Programa recibidos en los distintos medios disponibles para ello (Sistema de Atención Mexiquense o SAM y las vías especificadas en las ROP's) y genera los turnos y oficios para la atención de la Instancia Responsable del Programa. Por último, como segunda acción, la Instancia Responsable del Programa recibe, atiende y genera el Informe de Avances a los turnos y observaciones recibidas.

El cuarto subproceso es el de Evaluación Externa Anual del Programa y consta de cuatro acciones. En primer lugar, la Instancia Responsable del Programa, a partir de sus resultados y con base en las ROP solicita por escrito al CIEPS la realización de una Evaluación Externa para el año fiscal vigente. En segundo lugar, el CIEPS recibe y analiza la solicitud de Evaluación Externa y conforme a su disponibilidad presupuestal, determina el tipo de Evaluación a realizar. En tercer lugar, el mismo CIEPS contrata, realiza y coordina la Evaluación Externa al Programa con base en sus TdR y una vez que tiene los resultados los remite al CEMyBS. Por último, la Instancia Responsable del Programa analiza la Evaluación Externa y su Matriz ASM y los incorpora a su Plan de Aspectos de Mejora.

El último subproceso se denomina Elaboración y ejecución de Matriz ASM y considera un total de tres acciones. En primer lugar, la Instancia Responsable del Programa, a partir de los distintos informes de control y Evaluación que se le realizan al programa, tanto al POA, al Informe de la Legislatura, los de los Órganos de Control y las Evaluaciones Externas, elabora un Plan de Atención. En segundo lugar, la



Unidad Ejecutora integra el Plan de Aspectos de Mejora y ejecuta las acciones correspondientes conforme a lo establecido en el marco normativo. Por último, la Instancia Responsable del Programa, elabora la propuesta de modificaciones a las ROP para el ejercicio fiscal subsecuente.

Es importante resaltar que el Órgano Interno de Control es integrante del Comité de Admisión y Seguimiento del Programa con voz, pero sin voto, por lo cual se entera de todo lo que ocurre en el desempeño del mismo.

El proceso es pertinente ya que con él se verifica el logro de los objetivos del Programa y la satisfacción de las beneficiarias en cuanto a la operatividad del mismo.

4.10.2. Límites del proceso y articulación con otros procesos

El Proceso de Monitoreo y Evaluación es transversal a todos los procesos del Programa, es decir, acompaña a todos los procesos operativos hasta la conclusión del ciclo de gestión.

En cuanto a los subprocesos que integran las acciones de Monitoreo y Evaluación todos tienen un periodo específico para su ejecución, aunque no dependen de una programación por parte de la Instancia Responsable del Programa:

- La Elaboración del Reporte de Avance del POA y cumplimiento de Metas se hace cada tres meses, es decir, cuatro veces al año.
- Como se mencionó con anterioridad, el “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” se elabora cada mes y se remite a la Legislatura antes del día 20.
- Las Acciones de Control y Evaluación (auditorías, vigilancias, verificaciones, supervisiones, fiscalizaciones, inspecciones, testificaciones, asesorías, controles, autocontroles y evaluaciones de la gestión pública) realizadas por el Órgano Interno de Control generan los Informes del Programa y éstas se realizan conforme al Programa Anual de Control y Evaluación fijado por la SECOGEM, quien determina los periodos en que se deben ejecutar.
- La Evaluación Externa Anual del Programa, se realiza una sola vez al año, generalmente dentro del segundo semestre del año.
- Por último, la Elaboración y ejecución de Matriz ASM, se realiza a lo largo de todo el ejercicio fiscal siguiente.

El proceso inicia con los siguientes elementos: 1) el Programa Operativo Anual 2020 autorizado (POA), 2) la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), 3) el



Presupuesto Anual Autorizado, 4) el Plan de Ejecución, 5) el Padrón de Beneficiarias, 5) las ROP actualizadas y publicadas y 6) los Reportes de Ejecución del Programa.

El proceso concluye con 9 productos: 1) el Informe de la DGPGP al Reporte de Avance Trimestral del POA; 2) el Informe del Órgano Interno de Control al Reporte de Avance Trimestral del POA; 3) las Observaciones de la Legislatura Local al “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” analizado; 4) el Resultado de Auditorías Financieras, Administrativas e Integrales al Programa por parte del Órgano Interno de Control; 5) Los Turnos emitidos por el SAM a quejas, denuncias, sugerencias y reconocimientos al programa atendidos; 6) el Informe Final de Evaluación Externa coordinada por el CIEPS; 7) la Matriz de Aspectos Susceptibles de Mejora de la Evaluación Externa; 8) el Plan de Aspectos de Mejora del Programa; y, por último, 9) la Propuesta de Modificaciones a las ROP.

Tanto en las normas aplicables como en la práctica, este proceso no tiene un límite superior o inferior, ya que su aplicación es transversal e involucra a todos los procesos del Programa.

4.10.3. Insumos y recursos

Tiempo

De acuerdo con las ROP y la Guía Operativa, el proceso de Monitoreo y Evaluación contempla actividades consideradas en el calendario de actividades de cada una de las áreas involucradas y son parte de su operación regular.

A partir de las entrevistas al personal operativo del Programa se constató que, la mayoría del personal sabe del proceso, aunque no se involucran de lleno en él, pero al hablarles de las acciones específicas, mencionaron que las realizan cuando son instruidos al respecto y desconocen si se tienen plazos específicos para su cumplimiento.

Personal

En los documentos normativos no se hace mención de este proceso de manera específica por lo que no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla las actividades y tampoco una estructura mínima requerida para realizarlo. Una parte del proceso lo realiza directamente el personal del Programa y la subdirección responsable les da seguimiento a través de las entidades externas de contraloría, ya que las actividades de monitoreo y evaluación las realizan fundamentalmente las áreas administrativas y directivas. En las entrevistas al personal no se identificó que hubiera falta de personal para este proceso, pero tampoco personal específicamente responsable del mismo.

Recursos financieros

A nivel de gestión, las actividades del proceso son parte de la operación regular del CEMyBS y de las áreas internas y externas involucradas, por lo que no tienen una



asignación de recursos diferenciada, salvo el caso de las Evaluaciones Externas que se realizan con el presupuesto del CIEPS. No se observaron ni señalaron necesidades de recursos específicos, ya que todos los entrevistados afirmaron que no han tenido carencias para cumplir con las tareas que involucra este proceso cuando se les instruye.

Infraestructura

Todas las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de las áreas involucradas, que a decir de todos los entrevistados, cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

En el trabajo de gabinete y las entrevistas realizadas, se comprobó que para la ejecución de este proceso se requiere de oficinas, mobiliario y equipo de cómputo. En general, se considera que se cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo y, asimismo, para los eventos cuentan al menos con dos alternativas para su realización.

4.10.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Informes de la DGPGP a los Reportes de Avance Trimestrales del POA;
- Informes del Órgano Interno de Control a los Reportes de Avance Trimestrales del POA;
- Observaciones de la Legislatura Local al “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales”;
- Resultados de Auditorías Financieras, Administrativas e Integrales al Programa por parte del Órgano Interno de Control;
- Turnos emitidos por el SAM a quejas, denuncias, sugerencias y reconocimientos al programa;
- Informe Final de Evaluación Externa coordinada por el CIEPS;
- Matriz de Aspectos Susceptibles de Mejora de la Evaluación Externa;
- Plan de Aspectos de Mejora del Programa; y
- Propuesta de Modificaciones a las ROP.

4.10.5. Sistemas de información

El proceso de Monitoreo y Evaluación considera la información contenida en el Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP, antes SIPREP web) controlado por la Secretaría de Finanzas y alimentado por la UIPPE del CEMyBS, el SAM, controlado por el Órgano Interno de Control y la SECOGEM y alimentado por la UIPPE del CEMyBS, que sirven para actualizar los reportes e informes de seguimiento respecto al POA y a las



denuncias, quejas, sugerencias y reconocimientos al Programa, respectivamente. Por lo que toca al “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” este se elabora en hoja de cálculo y las observaciones, en caso de existir, se reciben mediante Oficio de la Legislatura Local, mientras que el Informe final de las Evaluaciones Externas y su Matriz ASM, se reciben también mediante oficio y no son sistematizados. En cuanto a lo que toca a los Informes generados a partir del Plan Anual de Control y Evaluación de la SECOGEM, se reciben mediante oficio impreso y tampoco son sistematizados para su atención, en cuanto al Plan de Aspectos de Mejora del Programa y la Propuesta de Modificaciones a las ROP, son elaborados en documentos electrónicos sin tener una aplicación informática expreso.

Adicionalmente, pueden utilizarse algunos sistemas para la captura de oficios, elaboración de reportes y documentos, la base de datos de las beneficiarias. En las entrevistas, no se tuvo reporte sobre problemática que representaran estos sistemas.

4.10.6. Coordinación

Las actividades del proceso son ejecutadas por el Área Responsable del Programa y otras instancias del CEMyBS. En lo que corresponde a la coordinación instancias externas las áreas ejecutoras no identificaron problemas con ninguno de los Órganos de Control o la DGPGP a quienes se les reporta a través del aplicativo web correspondiente, mientras que con el CIEPS y la SEDESEM la coordinación se realiza directamente a través de los titulares de las áreas ejecutoras, por lo que no se detectaron problemas mayores que generen retrasos o incumplimiento de las actividades.

4.10.7. Pertinencia del proceso

Como se mencionó anteriormente, el proceso es pertinente pues es la base del seguimiento a la operación, es decir “las actividades encaminadas a monitorear el cumplimiento de las metas físico-financieras y los procesos operativos del Programa, en apego a la normatividad aplicable”, como establecen las ROP.

4.10.8. Importancia estratégica del proceso

Las actividades de Monitoreo y Evaluación son relevantes y estratégicas, a nivel operativo, ya que su solventación es ejecutada por personal del Programa, conforme a los periodos específicos que señalan las normatividades relativas a los subprocesos aplicables al POA, al “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales”, los Turnos recibidos del SAM y los informes generados por el Plan Anual de Control y Evaluación de la SECOGEM y de las Evaluaciones Externas



coordinadas por el CIEPS, que en conjunto tienen como resultado un Plan de Aspectos de Mejora al Programa, que tienen el propósito de potencializar la operación y mejora continua del mismo.

Para efectos de reporte de indicadores, se encontraron 9 elementos en el POA que se pueden resumir en 4 aspectos que se evalúan y controlan: 1) Mujeres incorporadas al Padrón de Beneficiarias, 2) Apoyos Económicos otorgados a Beneficiarias, 3) Convenios de Coordinación realizados; y 4) Talleres de Capacitación para fomentar el autoempleo realizados, estos cuatro elementos son duplicados en los distintos mecanismos de control (“Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” y el Plan Anual de Control y Evaluación); sin embargo, no se detectaron indicadores para medir las quejas, denuncias, sugerencias y reconocimientos al Programa y su seguimiento correspondiente, ni en lo referente a los ASM identificados en las Evaluaciones Externas.

4.10.9. Opinión de los actores

Como se mencionó en párrafos anteriores el proceso de Monitoreo y Evaluación considera la información contenida en el SPP (antes SIPREP web) controlado por la Secretaría de Finanzas y alimentado por la UIPPE del CEMyBS, el SAM, controlado por el Órgano Interno de Control y la SECOGEM y alimentado por la UIPPE del CEMyBS, que sirven para actualizar los reportes e informes de seguimiento respecto al POA y a las denuncias, quejas, sugerencias y reconocimientos al Programa respectivamente, mientras que el “Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales” se elabora en hoja de cálculo y las observaciones, en caso de existir, se reciben mediante Oficio de la Legislatura Local, el Informe final de las Evaluaciones Externas y su Matriz ASM, se reciben también mediante oficio y no son sistematizados. En lo que respecta a los Informes generados a partir del Plan Anual de Control y Evaluación de la SECOGEM, se reciben mediante oficio impreso y tampoco son sistematizados para su atención, en cuanto al Plan de Aspectos de Mejora del Programa y la Propuesta de Modificaciones a las ROP, son elaborados en documentos electrónicos sin tener una aplicación informática expofeso.

El personal entrevistado manifestó desconocer la operación tanto del SAM como el SPP, en virtud de que ellos elaboran las respuestas por escrito y las remiten a la UIPPE que es el área responsable de su captura en los Sistemas. Por lo que corresponde al resto de los informes o reportes, señalaron que en caso de que la Titular del Programa reciba algún oficio al respecto, es ella quien conjuntamente con el personal a su cargo generan la respuesta correspondiente o atienden las observaciones generadas, dando respuesta por escrito al área solicitante. En lo referente a las Evaluaciones Externas,



manifestaron que nunca les remiten los documentos y muchas veces desconocen su existencia, y es lo mismo que ocurre con el Plan de Aspectos de Mejora, saben que existe, pero no lo conocen.

En este sentido se considera por parte del ente evaluador que la información y los sistemas correspondientes funcionan de manera parcial, ya que la única persona que sabe o conoce todas las observaciones o resultados de los diferentes mecanismos de control y evaluación es la responsable del Programa y no se difunden al interior de las áreas operativas de manera sistemática.

Por lo que corresponde a la existencia de un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos, como se mencionó en el proceso de Entrega de Bienes y Servicios, la distribución personal de los Medios de Entrega es supervisada y validada a través del “Informe de Medios de Entrega recogidos y no entregados”, los Apoyos Económicos entregados se validan en ese mismo proceso a través de la “Conciliación al Reporte de Transferencias realizadas a las Beneficiarias por la Empresa Emisora”, la Capacitación se valida mediante la “Lista de Asistencia a cursos” y “Lista de Beneficiarias que acreditan el curso”, emitidas por las Instancias Capacitadoras y su confirmación a través de la “Lista de Entrega de Certificados o Constancias”. En el caso de los Servicios a Demanda, no se cuenta con un documento que informe de los resultados de su prestación. En general, el personal considera que los documentos son adecuados, aunque sería mejor contar con un sistema informático de auditoría a los resultados para acceder rápidamente a la información. Los entrevistados consideran que los documentos en mención se emplean como evidencias en caso de auditorías, pero no para implementar mejoras en la operación del Programa.

El mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso es que todo el tiempo están en procesos de auditoría o revisión interna o externa, ya sea por el Órgano Interno de Control, la SECOGEM o el OSFEM y eso les consume mucho tiempo que podrían dedicar a nivel operativo o para la mejora del Programa.

En cuanto a lo señalado en la normatividad como se indicó en puntos anteriores, salvo las ROP, no se detectan otros instrumentos jurídicos que establezcan el proceso o mecanismo específico, hecho que constató el personal del Programa, diciendo que cumplen con lo estrictamente señalado en ellas, aunque saben que los organismos externos involucrados en el proceso, siguen manuales o procedimientos específicos que no tienen por qué conocer.

En la práctica se vio claramente que se cumplen las pautas de las ROP, lo establecido por la Secretaría de Finanzas, la Legislatura Local, la SECOGEM y el Órgano Interno de Control, de modo que cumplen con los plazos establecidos, por lo que no existen diferencias significativas, entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, tema que se constató en la operatividad del Programa.



De manera general, no se identifican buenas prácticas en el proceso. En cuanto a las áreas de oportunidad, el personal entrevistado no considera que se tengan aspectos que mejorar, ya que el seguimiento al monitoreo y la evaluación no es un tema que presente problemas significativos, pero si mucho tiempo de dedicación.

Con base en el análisis de gabinete y la contrastación con lo dicho en las entrevistas al personal operativo del Programa, en cuanto a las áreas de oportunidad detectadas en este proceso, la opinión del personal y su percepción es que podrían sistematizarse y hacer públicos entre todo el personal los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los monitoreos y evaluaciones, ya que muchas veces no se enteran de los resultados y ellos siguen operando de manera habitual pensando que todo es adecuado.

En términos generales el personal considera que el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo es excesivo toda vez que se lleva a cabo a lo largo de todo el ejercicio fiscal y provoca que aspectos sustantivos en la operación se atiendan de manera intermitente.

4.10.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que en el monitoreo y evaluación se presenta un **grado bajo de consolidación operativa (2.0 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: No (0.0).

En párrafos anteriores se expresó que ni el proceso ni sus subprocesos se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del Programa, solo se enumeran en las ROP. La mayoría del proceso y sus subcomponentes son ejecutados por el CEMyBS y el área responsable del Programa, salvo lo que corresponde a las auditorías y controles, así como las quejas, denuncias y sugerencias, que se atienden por lo general en áreas externas que tienen dicha atribución (SECOGEM, Órgano Interno de Control y OSFEM), en cuanto a las Evaluaciones Externas, son documentadas o normadas por el CIEPS, y lo referente al POA conforme a lo establecido por la Secretaría de Finanzas y las normas aplicables en materia presupuestaria.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: No (0.0).

Al no contar con documentos que normen el proceso de Monitoreo y Evaluación el personal no tiene conocimiento de los mecanismos para dicho fin, no obstante, para aquellos subprocesos que se realizan externamente por la Secretaría de Finanzas, la SECOGEM y el CIEPS, se sabe la existencia de documentos normativos pero que no es necesario que el personal del Programa conozca, aunque la UIPPE debe saberlo.



3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

A pesar de no contar con un proceso dentro del Manual de Procedimientos, en la Guía Operativa se describe explícitamente como “Evaluación y Monitoreo”. En cuanto a las observaciones derivadas del monitoreo y control tanto interno como externo, el Programa solo cumple la función de atención y solventación de aquellas que le turnan las instancias evaluadoras. En este sentido, se considera que el proceso está estandarizado y cumple los requisitos para cada ejercicio fiscal de acuerdo con las ROP.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Parcialmente (0.5).

Como se ha mencionado en los procesos anteriores, se cuenta con la MIR a nivel Programa para el FFSR con sus indicadores correspondientes y, adicionalmente, el POA cuenta con 9 metas que son materia del Monitoreo y la Evaluación, pero ninguna tiene que ver específicamente con los bienes y servicios devengados, salvo lo que corresponde a los apoyos monetarios, en el resto de los indicadores a pesar de su relación con los bienes y servicios, su unidad de medida no hace referencia directa a las beneficiarias que los reciben (Medios de Entrega distribuidos, Beneficiarias Capacitadas en Talleres, Servicios A Demanda proporcionados, etc.). Por lo general, su monitoreo y evaluación se circunscribe a la canalización que hacen los órganos de control para atención por parte del Programa.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Parcialmente (0.5).

Como en los procesos anteriores analizados, a pesar de no haberse detectado documentos formales para la implementación de perfeccionamientos en la operación del proceso de Monitoreo y Evaluación, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron mejoras continuas que se han llevado a la práctica en cuanto a las observaciones generadas, a partir de los mecanismos de supervisión en cada ejercicio fiscal. En lo que se refiere a las evaluaciones y controles externos al Programa, el proceso como tal estima la generación de un Plan de Aspectos de Mejora del Programa, sin embargo, no se proporcionó el documento al ente evaluador. En general, en la práctica se detectaron acciones parciales para la implementación sistemática de mejoras.

4.11. Descripción y análisis de los Sistemas de Información del Programa

Los sistemas de información afectan a todos los niveles de la planeación de un Programa, desde los más estratégicos a los más operativos, ya que generalmente se asocian a tres aspectos fundamentales: el registro, el tratamiento y la presentación de resultados y de acuerdo con García (2011), un buen sistema de información debe ser: útil para todos los



implicados, fácil (informatizado e intuitivo) y operativo. Desde este enfoque, un sistema de información está orientado a optimizar la aplicación de los recursos económicos y extender la cobertura de los beneficios de un Programa a más personas.

Respecto al conceso técnico de lo que se reconoce o define como “Sistemas de Información” existen muchas definiciones sin que se haya llegado a un consenso al respecto, no obstante, la más valiosa se puede considerar la de Whitten, Bentley y Dittman en Fernández (2006), que los definen como el “Conjunto de personas, datos, procesos y tecnología de la información que interactúan para recoger, procesar, almacenar y proveer la información necesaria para el correcto funcionamiento de la organización o de un proyecto o programa en particular”. Los sistemas de información utilizan equipos de cómputo, bases de datos, software, procedimientos, modelos para el análisis y procesos administrativos para la toma de decisiones.

De acuerdo con el CONEVAL (2017b) los sistemas de información son el conjunto de elementos que sirven para el tratamiento y la administración de datos e información (uno de los elementos fundamentales para establecer un sistema de información son las bases de datos). En muchas ocasiones, las dependencias diseñan sistemas de información que utilizan para capturar información de los distintos programas. Estos sistemas, en su mayoría, son administrados de manera interna ya sea por los programas o por la dependencia y, por lo tanto, la información no es pública.

Desde este enfoque, los sistemas de información contribuyen a la claridad en los objetivos, metas, políticas y normas que requieren los actores para el desarrollo de sus funciones. Los sistemas de información tienen una notable variabilidad en la forma de presentar la información, pues dependen de los objetivos que persiguen; por tanto, ofrecen diversos grados de accesibilidad a los usuarios. Si bien las disposiciones normativas respecto a los sistemas de información en las entidades federativas son similares, el modo de organizar y procesar la información disponible puede facilitar u obstaculizar la identificación de programas, padrones, reglas de operación, normativas e indicadores.

Por el contrario, la ausencia de sistemas de información que sean fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de las políticas sociales, con un limitado uso de tecnologías de información, produce una baja calidad/producción de los programas sociales.

El problema surge porque en muchos casos los enfoques, contenidos, métodos o usos de los sistemas existentes no contribuyen eficazmente a la gestión por resultados, menos aún a una por resultados priorizados. Además, los sistemas no se hablan entre sí, no solo para la conectividad informática sino para contribuir unificadamente a la toma de decisiones.

Se identifican tres debilidades en la mayoría de los sistemas de información:



- El primero consiste en que los sistemas de información no distinguen entre registros (data) e información de desempeño.
- El segundo problema se refiere a que no se basan en estándares comunes que permitan confiar y utilizar la misma información.
- El tercer y último problema ocurre cuando no intercambian datos entre sí y no es posible cohesionar y documentar la acción del conjunto de la administración pública, mejorarla y articular políticas.

4.11.1. Sistemas de Información del FFSR identificados

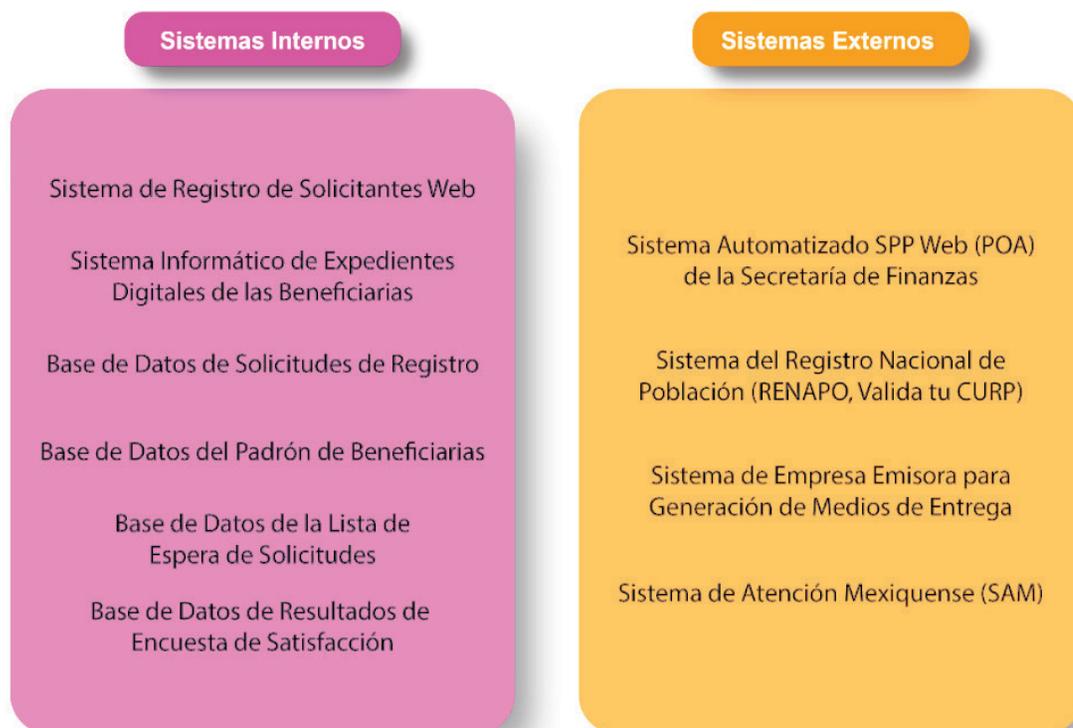
Con base en la información documental y las entrevistas con el personal se identificaron los siguientes Sistemas de Información en los distintos procesos del Programa, además muchos de ellos actúan de manera transversal, es decir, se emplean o alimentan en distintos procesos y se relacionan con otros:

- 1.** Sistema de Registro de Solicitantes Web.
- 2.** Sistema Informático de Expedientes Digitales de las Beneficiarias.
- 3.** Base de Datos de Solicitudes de Registro.
- 4.** Base de Datos del Padrón de Beneficiarias.
- 5.** Base de Datos de la Lista de Espera de Solicitudes.
- 6.** Base de Datos de los Resultados de la Encuesta de Satisfacción.
- 7.** Sistema Automatizado SPP Web (POA) de la Secretaría de Finanzas.
- 8.** Sistema del Registro Nacional de Población (RENAPO, Valida tu CURP).
- 9.** Sistema de Empresa Emisora para Generación de Medios de Entrega.
- 10.** Sistema de Atención Mexiquense (SAM).

De los diez Sistemas de Información (SI) identificados, los primeros seis son de uso interno, mientras que los cuatro restantes son operados o administrados por entidades externas que proporcionan acceso al Programa para el cumplimiento de objetivos particulares. En la siguiente ilustración se esquematiza lo dicho:



Figura 11. Sistemas de Información Identificados en el FFSR



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en la información de la Unidad Responsable del Programa, del Manual de Procedimientos (CEMyBS, 2020b), de la Guía Operativa del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020 (CEMyBS, 2020a) y del personal del Programa FFSR entrevistado en 2021.

Partiendo de la ilustración anterior, cada uno de los SI se puede definir de la siguiente manera:

- 1. Sistema de Registro de Solicitantes Web:** es el Sistema Informático empleado mediante Plataforma Digital para el registro de las solicitantes, una vez que se abre la convocatoria correspondiente. Es un sistema web diseñado por el Programa de manera exclusiva, para el registro vía internet de las solicitantes al programa. Este SI se emplea básicamente en el Proceso de Solicitud de Apoyos.
- 2. Sistema Informático de Expedientes Digitales de las Beneficiarias:** es el SI integrado por la documentación personal o de identidad que las solicitantes de registro al Programa cargan en la Plataforma Digital y por aquella que



el personal del Programa digitaliza, a partir de los expedientes físicos de solicitantes de registro que se presentan en los módulos de registro y que conjuntamente integran una única base de datos. Este SI se emplea en el Proceso de Solicitud de Apoyos.

3. **Base de Datos de Solicitudes de Registro:** es el SI que contiene la información de las solicitantes al Programa y que integra una lista de registro de solicitudes simplificada que contempla 21 campos de información y que se emplea en los Procesos de Solicitud de Apoyos y en el de Selección de Beneficiarias.
4. **Base de Datos del Padrón de Beneficiarias:** es la hoja de cálculo electrónica que se elabora a partir del Proceso de Selección de Beneficiarias y que contiene 9 campos de información por cada solicitante y se emplea en los Procesos de Entrega de Bienes y Servicios, de Seguimiento a Beneficiarias y de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social.
5. **Base de Datos de la Lista de Espera de Solicitudes:** es la hoja de cálculo electrónica que se elabora a partir del Proceso de Solicitud de Apoyos y que contiene 9 de los 21 campos de información por cada solicitante y se emplea en el Proceso de Selección de Beneficiarias.
6. **Base de Datos de los Resultados de la Encuesta de Satisfacción:** es la hoja de cálculo electrónica que se elabora a partir de los resultados del instrumento de encuesta aplicado a las beneficiarias del Programa y que se integra por 14 reactivos con calificación del 1 al 4 y comprende información en tres temas: entrega, percepción de apoyo e impacto del apoyo. El SI se emplea en los Procesos de Seguimiento a Beneficiarias y de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social.
7. **Sistema Automatizado SPP Web (POA) de la Secretaría de Finanzas:** es una herramienta que permite llevar a cabo las diferentes etapas del presupuesto: programación, presupuestación, ejercicio, registro, control y evaluación del uso y destino de los recursos públicos bajo un esquema de estructura programática. Es un sistema basado en la tecnología de base de datos, hospedada vía web y con acceso remoto para transferir datos en tiempo, a fin de economizar tiempo y esfuerzo en el resguardo, eliminación de datos e impresión de diferentes reportes. Este sistema es administrado por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, a través de la DGPGP. El SI se emplea en los Procesos de Planeación y de Monitoreo y Evaluación.
8. **Sistema del Registro Nacional de Población (RENAPO, Valida tu CURP):** es un SI que permite la verificación de la Clave Única de Registro de Población (CURP) a través de la plataforma digital web de la RENAPO, que no requiere



autenticación ni clave de acceso. Se emplea en los Procesos de Solicitud de Registro y de Selección de Beneficiarias.

- 9. Sistema de Empresa Emisora para Generación de Medios de Entrega:** es la hoja de cálculo integrada por la documentación soporte, relativa a la emisión física de los Medios de Entrega y a los números de cuenta a los que se realizan las transferencias de recursos económicos a las beneficiarias y se emplea en los Procesos de Entrega de Bienes y Servicios y de Seguimiento a Beneficiarias.
- 10. Sistema de Atención Mexiquense (SAM):** es un SI basado en la tecnología vía web y con acceso remoto para que los ciudadanos presenten de manera sencilla y rápida sus quejas y denuncias sobre cualquier irregularidad que haya afectado o pueda afectar sus intereses, así mismo expresen las sugerencias y reconocimientos que a su juicio merezcan los servidores públicos que prestan servicios del Gobierno de Estado de México y sus programas, emitiendo un folio electrónico para identificar y dar seguimiento a la misma. Este SI se emplea en los Procesos de Seguimiento a Beneficiarias y de Monitoreo y Evaluación.

4.11.2. Valoración del grado de consolidación operativa

Con base en las 5 preguntas que CONEVAL considera para medir el grado de consolidación operativa de un proceso, se obtuvo como resultado que en los Sistemas de Información se presenta un **grado alto de consolidación operativa (3.5 puntos de 5.0 posibles)** con la siguiente valoración para cada uno de los criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos: Parcialmente (0.5).

En el caso de los seis Sistemas de Información (SI) Internos, solo uno de ellos se encuentra normado a través de los Lineamientos y Criterios para la Integración y Actualización de los Padrones de Beneficiarias y Beneficiarios y para la Administración del Padrón Único de los Programas de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de México (SEDESEM, 2018), los SI restantes no tienen una normativa particular. En cuanto a los SI Externos, el SPP Web de la Secretaría de Finanzas cuenta con un Manual del Usuario SPP, emitido por la Secretaría en el que se da cuenta del proceso para su empleo, alimentación y consulta. En cuanto al SI Valida tu CURP de RENAPO se fundamenta en el “Acuerdo por el que se dan a conocer el Manual de Captura de Información y el Manual de Intercambio de Información., Programación y Presupuesto” de la Secretaría de Gobernación, la Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos y la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal publicado en el Diario Oficial de la Federación del 21 de septiembre 2006. El



SAM se norma a través del Manual de Operación del Sistema de Atención Mexiquense publicado en el Periódico Oficial Gaceta del Gobierno del Estado de México del 27 de noviembre de 2007. El Sistema de Empresa Emisora para Generación de los Medios de Entrega no cuenta con una normativa en particular.

2. Los documentos que norman el proceso son del conocimiento de todos los operadores: Parcialmente (0.5).

De los procesos que cuentan con normatividad, el personal operativo del Programa y responsable de su alimentación, conocen la normatividad, pero en aquellos que no cuentan con documentos que normen su elaboración el personal no tiene conocimiento de los mecanismos para dicho fin, no obstante, los realizan conforme a los formatos empleados con anterioridad.

3. El proceso está estandarizado, es decir, es utilizado por todas las instancias ejecutoras: Sí (1.0).

A pesar de que la mayoría de los SI no cuentan con normativas específicas, tienen desde el primer año de operación, la misma estructura por lo que se pueden considerar estandarizados. Mientras que los SI que tienen normatividades aplicables se siguen al pie de la letra al ser operados y administrados en su mayoría por entidades externas que controlan su funcionamiento.

4. El proceso cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Parcialmente (0.5).

Como se ha mencionado en su mayoría los SI Externos están normados y por lo tanto cuentan con indicadores de desempeño y control, sobre todo el SPP web y el SAM. El resto de los SI no cuentan con sus indicadores ni forman parte de las metas del Programa.

5. El proceso cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: Si (1.0).

A pesar de no haberse detectado documentos formales para la implementación de perfeccionamientos en la operación los Sistemas de Información, con base en las entrevistas realizadas y el estudio de gabinete, se identificaron mejoras continuas que se han llevado a la práctica para una operatividad más eficaz. En general, en la práctica se detectaron acciones para la implementación sistemática de mejoras.

4.12. Grado de Consolidación Operativa del Programa

En este apartado se examina el grado de consolidación operativa agregado a todo el conjunto de procesos del Programa, con base en el análisis de cinco criterios valorados del 1 al 5 para determinar el grado de consolidación operativa, donde 1 es el grado más bajo y 5 el grado más alto, se determinó que el Programa FFSR presenta

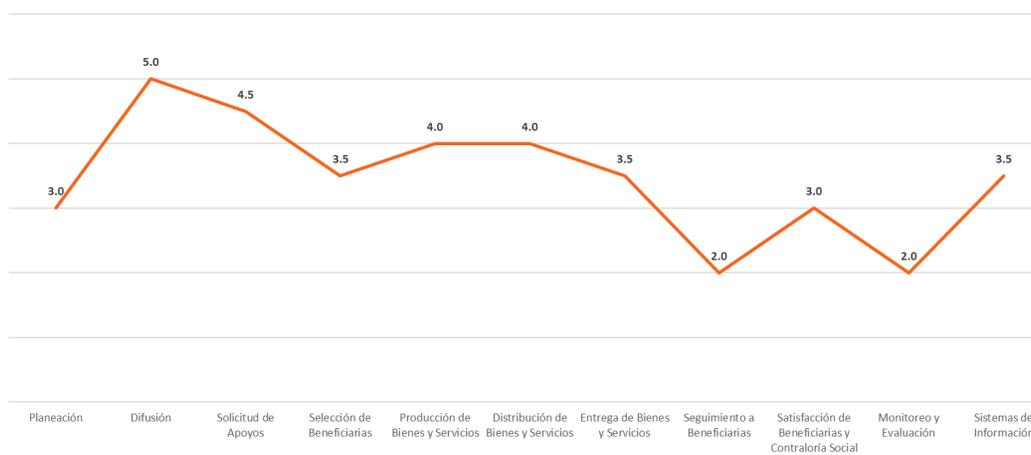


un grado de consolidación medio, con un valor de 3.45. Lo anterior debido a que su evidencia operativa se sustenta en la documentación normativa de sus procesos y su implementación por parte del personal operativo del programa de una manera homogénea, pero con considerables áreas de oportunidad. En el Anexo “Grado de Consolidación Operativa del Programa” se presenta la metodología utilizada para determinar el grado de consolidación por proceso y para el Programa en su conjunto.

El mayor grado de consolidación se presenta en los procesos de Difusión del Programa y Solicitud de Apoyos. Esto es debido a que, ambos procesos cuentan con la evidencia documental, son de conocimiento de todos los operadores, están estandarizados y tienen mecanismos sistemáticos para la implementación de mejoras; además, el proceso de Difusión dispone de un sistema de monitoreo de indicadores de gestión, mientras que el de Solicitud de Apoyos lo tiene de manera parcial.

Por su parte, los procesos con menor consolidación operativa son el de Seguimiento a Beneficiarias y el Monitoreo y Evaluación. En cuanto al primero de ellos, cuatro de los cinco criterios se cubren parcialmente y el sistema de monitoreo de indicadores es inexistente. Por lo que respecta al proceso de Monitoreo y Evaluación los documentos normativos y su conocimiento son inexistentes y a pesar de que el proceso está estandarizado, su sistema de monitoreo e indicadores y los mecanismos de mejora son parciales.

Gráfica 1. Grado de Consolidación Operativa del Programa FFSR por Proceso



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



Los criterios con los que se calificó el grado de consolidación de los procesos, de acuerdo con los Términos de Referencia para la presente Evaluación de Procesos, fueron los siguientes:

- 1. Existencia de documentos normativos de los procesos.** Se cuenta con Reglas de Operación del Programa que describen aspectos estratégicos y puntuales; algunos de los procesos se describen en detalle en el Manual de Procedimientos del Programa FFSR y en la Guía Operativa del Programa FFSR y leyes, reglamentos, portales o manuales específicos. Cinco de los 11 procesos analizados tienen documentación normativa, cinco más cuentan parcialmente con documentos normativos y el único proceso que no cuenta con documentos normativos es el de Monitoreo y Evaluación. La mayor parte de la documentación existente es de aplicación general y de la misma manera no existen disposiciones escritas que detallen los procedimientos operativos al interior de los subprocesos en la mayoría de los casos.
- 2. Procesos documentados del conocimiento de los operadores.** Este criterio se refiere a que la totalidad de las personas responsables de la realización de cada proceso, o subproceso, tengan pleno conocimiento de la normatividad que deben atender para su ejecución. Se encontró que, en procesos como Difusión del Programa, Solicitud de apoyos, Selección de Beneficiarias, Producción de Bienes y Servicios y Entrega de Bienes y Servicios, es más ampliamente conocida su normatividad aplicable, y en casi todos los casos se refiere a las Reglas de Operación, el Manual de Procedimientos, la Guía Operativa y la normatividad externa sobre manejo de recursos. Sin embargo, en procesos como Planeación, Distribución de Bienes y Servicios, Seguimiento a Beneficiarias, Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social y los Sistemas de Información no es ampliamente conocida la documentación que norma cada uno de ellos. El único caso en el que se desconoce la normatividad por parte de los operadores es el de Monitoreo y Evaluación.
- 3. Estandarización de los procesos.** Se refiere a si los procesos se realizan de la misma forma por todos los ejecutores. De los 11 procesos 8 operan de manera estandarizada. De los tres procesos restantes, 2 lo están parcialmente: los de Selección de Beneficiarias y Seguimiento a Beneficiarias, mientras que el único proceso no estandarizado es el de Entrega de Bienes y Servicios.
- 4. Existencia de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.** No todos los procesos cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, hay dos indicadores globales y recaen en los procesos de Difusión



del Programa y el de Distribución de Bienes y Servicios. En conjunto, cada proceso contribuye a su logro; sin embargo, no tiene cada proceso parámetros para su monitoreo y ejecución individual, sobre todo los procesos que carecen de indicadores son los de Selección de Beneficiarias, Producción de Bienes y Servicios, Seguimiento a Beneficiarias y el de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social.

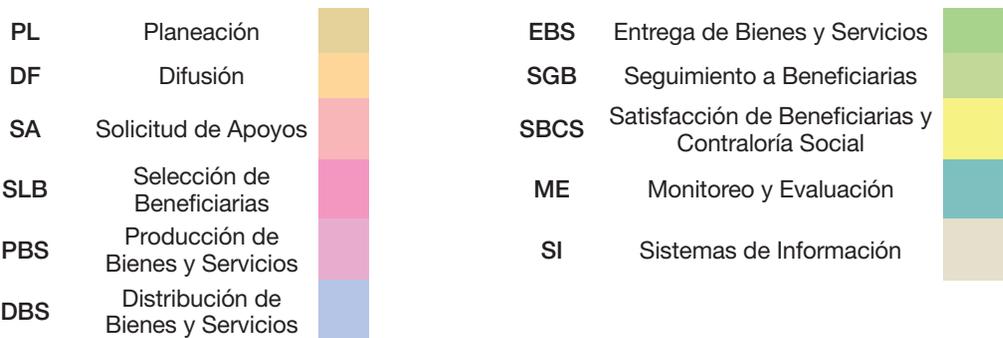
- 5. Existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.** La mayoría de los procesos cuentan con elementos que permiten su seguimiento y mejora continua, excepto los procesos de Planeación, Seguimiento a Beneficiarias y Monitoreo y Evaluación.

Por lo anterior, en consideración de los cinco criterios anteriores evaluados de manera desagregada se tiene lo siguiente, respecto al Grado de Consolidación Operativa por Proceso:



Tabla 2. Grado de Consolidación Operativa del Programa FFSR por Proceso y Criterio

No.	Criterio	Proceso										
		PL	DF	SA	SLB	PBS	DBS	EBS	SGB	SBCS	ME	SI
1	Existen documentos que normen el proceso.	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	0.5
2	Los documentos son del conocimiento de todos los operadores del proceso que están documentados.	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	0.5
3	El proceso está estandarizado, es decir es utilizado por todas las instancias ejecutoras.	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0
4	Cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten el proceso operativo que desarrollan los operadores.	0.5	1.0	0.5	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5
5	Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0
Total		3.0	5.0	4.5	3.5	4.0	4.0	3.5	2.0	3.0	2.0	3.5



Fuente: elaboración propia de CIDEP.

El grado de consolidación de cada uno de los procesos queda de la siguiente manera:

1. En el caso del proceso de **Planeación** el único criterio que se cumple en su totalidad es la estandarización, el resto de los criterios se cumplen de manera parcial, es decir, no se tienen los documentos que normen completamente el



proceso, por consiguiente, no son del conocimiento de todos los operadores que participan en éste, el sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten el proceso operativo está incompleto, además no se detectaron al interior del Programa con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, por lo que su Grado de Consolidación es medio con una calificación de 3.0 de 5.0 posibles.

2. El proceso de **Difusión** es el único que cumple con la totalidad de los criterios y, por lo tanto, tiene un alto grado de consolidación operativa en virtud de que tiene documentos que norman el proceso y estos son del conocimiento de todos los operadores del proceso, está estandarizado, cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimentan el proceso operativo y posee mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras. El Grado de Consolidación es muy alto con una calificación de 5.0 de 5.0 posibles.
3. El proceso de **Solicitud de Apoyos**, es de modo similar al proceso anterior, uno de los que tienen el puntaje más alto al obtener un Grado de Consolidación de 4.5 de 5.0 puntos posibles, por lo que es muy alto. Prácticamente cumple con la totalidad de los criterios, salvo el referente al sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimentan el proceso operativo que está en nivel medio, los cuatro criterios restantes, es decir, contar documentos que norman el proceso y que sean del conocimiento de todos los operadores que participan en éste, su estandarización, y contar mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras, los cumple a cabalidad.
4. El proceso de **Selección de Beneficiarias** obtuvo 3.5 de 5.0 puntos posibles, por lo que su Grado de Consolidación es alto. El proceso está parcialmente estandarizado y no dispone de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten el proceso operativo. En cambio, si tiene documentos que norman el proceso y que son del conocimiento de los operadores y posee mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras.
5. El proceso de **Producción de Bienes y Servicios** casi cumple en su totalidad con los criterios y, por lo tanto, tiene un alto grado de Consolidación Operativa al tener una calificación de 4.0 de 5.0 puntos posibles. Cuenta con documentos que lo norman y son conocidos por los operadores, está estandarizado y posee mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras. No obstante, no cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimentan el proceso operativo.
6. El proceso de **Distribución de Bienes y Servicios**, al igual que el proceso anterior, tiene un Grado de Consolidación alto con una calificación de 4.0



puntos de 5.0 posibles. Solo dos de los criterios los cumple parcialmente, no cuenta con todos los documentos que norman el proceso y por lo tanto no son del conocimiento de todos los operadores que participan de éste. Sin embargo, el proceso está estandarizado, cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimentan el proceso operativo y posee mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras.

7. El proceso de **Entrega de Bienes y Servicios** no está estandarizado y parcialmente tiene un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que lo retroalimentan. Por lo demás, tiene documentos que norman el proceso y estos son del conocimiento de todos los operadores del proceso; además, posee mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras. De manera que tiene una calificación de 3.5 de 5.0 puntos posibles, por lo que se considera que tiene un alto Grado de Consolidación Operativa.
8. El proceso de **Seguimiento a Beneficiarias** es uno de los dos más bajos en su Grado de Consolidación operativa, ya que apenas alcanza 2.0 puntos de 5.0 posibles. Cuatro de los criterios los cumple de manera parcial y uno no existe. Parcialmente dispone de documentos para normar el proceso y su consiguiente difusión y conocimiento por parte de los operadores, está parcialmente estandarizado y se detectaron algunos mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras. No obstante, no cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimentan el proceso operativo.
9. El proceso de **Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social** tiene un Grado de Consolidación operativa medio al obtener 3.0 de 5.0 puntos posibles. Parcialmente cuenta con documentos que norman el proceso y, por lo tanto, su conocimiento por parte de los operadores es también parcial. Sin embargo, está estandarizado y dispone de mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras, pero no se detectaron documentos que avalen la existencia de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que lo retroalimenten.
10. El proceso de **Monitoreo y Evaluación** es el otro proceso con el Grado de Consolidación operativa más bajo, también alcanza apenas 2.0 puntos de 5.0 posibles. No se acreditó la existencia de documentos que normen el proceso y, por lo tanto, tampoco son del conocimiento de los operadores del proceso. Parcialmente dispone de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión y tiene algunos mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras. El único criterio que cumple es el de su estandarización.



- 11.** Los **Sistemas de Información** obtuvieron una calificación de 3.5 de 5.0 puntos posibles, por lo que obtiene un Grado de Consolidación alto. Dos de los criterios se cumplen en su totalidad, su estandarización y la disponibilidad de mecanismos específicos para la implementación sistemática de mejoras. Los tres criterios restantes se cumplen de manera parcial, ya que cuenta con algunos documentos que norman el proceso, pero no siempre son del conocimiento de los operadores que participan en éste, y solo algunos indicadores de gestión forman parte de un sistema de monitoreo, por lo que su retroalimentación es parcial.



5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales hallazgos y resultados de la Evaluación de Procesos, se detallan a nivel global y, posteriormente, por proceso.

5.1. Hallazgos Globales

Con base en el análisis presentado en las secciones anteriores, en este punto se muestran los hallazgos y los resultados obtenidos de la Evaluación, luego de la investigación de gabinete, el trabajo de campo realizado a través de la entrevista a funcionarios y operadores del Programa FFSR.

De acuerdo con los TdR vigentes, para el desarrollo de la Evaluación de Procesos es necesario resolver de manera cualitativa un conjunto de 87 preguntas divididas en cada uno de los procesos conforme a la siguiente tabla:

Tabla 3. Preguntas Cualitativas por Proceso de acuerdo con los TdR

No.	Proceso	Preguntas
1	Planeación	12
2	Difusión del Programa	10
3	Solicitud de Apoyos	9
4	Selección de Beneficiarias	8
5	Producción de Bienes y Servicios	7
6	Distribución de Bienes y Servicios	7
7	Entrega de Bienes y Servicios	10
8	Seguimiento a Beneficiarias	7
9	Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social	7
10	Monitoreo y Evaluación	6
11	Sistemas de Información	4
	Preguntas Evaluación Global	87

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



De acuerdo con la información obtenida y la evidencia documental se le consideró un puntaje de ponderación de acuerdo con tres criterios: si cumple en su totalidad se le asignaron 3 puntos, si lo hace de manera parcial 2.0 y si no cumple con el cuestionamiento 1.0 punto. De ello derivan los siguientes resultados que se presentan en una tabla en escala de 4.0 puntos posibles para cada proceso y de manera gráfica a continuación:

Tabla 4. Resultados de la Evaluación por Proceso

Evaluación Global por Proceso		
No.	Proceso	Total
1	Planeación	3.7
2	Difusión del Programa	3.9
3	Solicitud de Apoyos	3.7
4	Selección de Beneficiarias	3.5
5	Producción de Bienes y Servicios	4.0
6	Distribución de Bienes y Servicios	3.8
7	Entrega de Bienes y Servicios	3.6
8	Seguimiento a Beneficiarias	3.2
9	Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social	4.0
10	Monitoreo y Evaluación	3.6
11	Sistemas de Información	3.7
	Evaluación Global	3.69

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



Gráfica 2. Evaluación Global por Proceso del Programa FFSR



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

5.1.1. Fortalezas y Buenas Prácticas

El Programa FFSR es un apoyo importante para la población femenina que se dedica al hogar, ya sea por características personales, de desarrollo de competencias laborales, edad, o bien, porque en las localidades donde viven se considera poco viable esta opción de empleo para la mujer; por lo que, en general, tiene gran aceptación entre la población.

La existencia misma del Programa como parte de un compromiso del Titular del Ejecutivo Estatal es una fortaleza; sin embargo, su impacto se puede ver mermado al no tener criterios escritos y públicos para la toma de decisiones.

Una segunda fortaleza es la amplia cobertura que ha alcanzado en apenas tres años de operación bajo la presente Administración, ya que se suman más de 200 mil beneficiarias, con un presupuesto para el ejercicio fiscal que supera los 3,300 millones de pesos, además de considerar la amplia lista de espera para incorporación al Programa.

Finalmente, una fortaleza intangible es el compromiso del personal operativo, para la realización de sus funciones, con la que se superan los obstáculos por



falta de recursos materiales. En las entrevistas de campo se identificaron diversas buenas prácticas, algunas de las cuales son inherentes a un solo proceso o en conjunto al Programa; por ejemplo:

- Se tiene especial cuidado en el resguardo de los Medios de Entrega y su verificación para la Entrega.
- Existe una buena coordinación con las áreas involucradas para cumplir en tiempo y forma con la entrega de los bienes y servicios a las beneficiarias.
- Se tiene una comunicación eficiente con la Empresa Emisora, tanto para recepción de los Medios de Entrega y como para la realización de las Transferencias Económicas a las Beneficiarias.

5.1.2. Oportunidades

Las áreas de oportunidad identificadas para el Programa a lo largo del análisis de todos sus procesos, permite observar un buen número de posibilidades para mejorar la operación del mismo. Entre las más importantes destacan:

- La posibilidad de incorporar al personal operativo en la actividad de planeación y sus observaciones basadas en la práctica en las ROP.
- Hacer más explícitos los requisitos obligatorios que deben cumplir las solicitantes para su ingreso al Programa, ya que muchas veces se presentan sin identificación oficial.
- Diversificar el empleo de medios de comunicación impresos y electrónicos para el reforzamiento de la difusión actual que se hace del Programa.
- Un mecanismo de comunicación para que informe a las solicitantes que no fueron incorporadas al Programa por no cubrir los requisitos estipulados.
- Transparentar la metodología para la selección de beneficiarias a nivel de prelación y jerarquización de solicitantes para hacerla explícita y replicable.
- Incluir el formato de solicitud de registro el campo relativo a la clave CURP, a efecto de que la información se pueda validar a través del RENAPO de manera sistematizada.
- Mejorar la captura de información de la beneficiaria mediante solicitud impresa, a través de mediante alternativas más rápidas y eficientes, dado el volumen de solicitudes que se reciben.
- Considerar a la beneficiaria como eje central del Programa; retroalimentarla respecto a la incorporación o no incorporación de su solicitud o el estatus



que guarda en el Programa (lista de espera), a través de medios de comunicación electrónicos.

5.1.3. Debilidades, Cuellos de Botella y Problemas en la Normatividad

En este punto se consideran los aspectos internos que pueden obstaculizar el desarrollo de los procesos y pueden ser de tres tipos: 1) debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a terceros, tales como la escasez de recursos, las carencias de habilidades y capacidades del personal y las actividades que no se desarrollan adecuadamente, 2) cuellos de botella: que son aquellas actividades que reducen la capacidad y efectividad del proceso, incrementando los tiempos de espera, y finalmente, 3) problemas en la normatividad: son dificultades de orden práctico que se presentan con motivo de la aplicación de las normas o su inexistencia. Entre los principales obstáculos internos para el desarrollo del Programa, a nivel de procesos se encuentran los siguientes:

- En general, la mayoría de los procesos y subprocesos no están contemplados como tales en la normatividad oficial, aunque todos están expresados en un documento de carácter interno, que resulta suficiente, pero no considera la especificidad necesaria en el desarrollo de los procedimientos como lo hace un Manual Operativo o de Procedimientos.
- Una debilidad del subprograma es que entregue el recurso a las beneficiarias para que ellas lo destinen a lo que consideren prioritario y no se pongan candados para su aplicación, ya que impide un seguimiento permanente a las beneficiarias y observar los cambios en sus condiciones de vida.
- No existe una estrategia de difusión clara del Programa, se concreta a la difusión de la convocatoria.
- Hay una falta de claridad en el proceso de incorporación de beneficiarias nuevas al Programa, por lo que es necesario establecer mecanismos evidentes de los criterios específicos para tal operación.
- Es necesario un método de validación de expedientes y solicitudes que posibilite la rápida incorporación de solicitudes a la lista de espera y en consecuencia al padrón de beneficiarias.
- La incorporación del personal del Programa en las actividades administrativas de éste es incipiente, por lo que hay un desfase entre la planeación y la operación del mismo.



- No existen mecanismos sólidos para el seguimiento oportuno de las beneficiarias en función del impacto del Programa en su vida.
- La mayoría de los procesos no tienen tiempos específicos y duración concreta para su consecución.
- Se consideran bienes y servicios que no son provistos directamente por el Programa en los documentos normativos, a pesar de ser responsabilidad de áreas o dependencias externas, que además no contribuyen al problema que se pretende atender.
- Los mecanismos de verificación de la entrega de apoyos no son suficientes ni garantizan que la beneficiaria disfrute verdaderamente de ellos.

5.1.4. Amenazas

Como amenazas, es decir situaciones externas al Programa que representen un cierto grado de riesgo para el cumplimiento de sus objetivos, se identificaron las siguientes:

- La integración del Congreso Local en manos de la oposición, que es el responsable de autorizar la asignación de los recursos del Programa y que ha sido blanco de ataques y presiones en cuanto a su alto costo y efectividad.
- La constante auditoría administrativa y de gestión hacia el Programa, basada en intereses políticos.
- La existencia de presiones de grupos políticos que busquen beneficios para sus afiliados.
- Inseguridad en las zonas donde se ubican las beneficiarias.
- Este tipo de programas tiene riesgo de volverse discrecional o clientelista en su distribución.
- Recortes presupuestales.

5.2. Hallazgos y Resultados por Proceso

Es apartado se refiere a la valoración a cada proceso detectado de acuerdo con los alcances de la Evaluación, sustentada en evidencia documental del Programa. Igualmente, a través de este componente se analizan y miden los atributos de eficacia y suficiencia para cada uno de los procesos del Programa, respondiendo a las 87 preguntas divididas para cada proceso en concordancia con los TdR, presentando



la valoración de cada uno de los procesos y al concluir se elabora un resumen de los cuellos de botella, problemas en la normatividad y buenas prácticas detectadas.

Proceso de Planeación

Este proceso responde a 12 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3, en función de si cumple o no con los criterios y aspectos mínimos, pudiendo obtener 1 punto si es insuficiente en términos de eficacia o suficiencia, 2 puntos si lo es parcialmente y 3 puntos si se considera suficiente, esta ponderación aplica para los procesos subsecuentes.

En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. Las acciones para generar y actualizar el Plan Estratégico de Mediano y Largo plazos, se limitan a ser de tipo operativo.
2. El personal del Programa no participa formalmente en las actividades Planeación Estratégica del Programa y por lo general involucra metas que no son fijadas por el área responsable del Programa.
3. En general ni el proceso ni algunos de sus subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa, sin embargo, se da cuenta de sus mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
4. Se cuenta con un Diagnóstico o Evaluación Inicial para el desarrollo de la planeación operativa del Programa.
5. El contenido de las ROP es demasiado específico y claro, no obstante, se puede desarrollar de manera más amplia a efecto de cubrir los aspectos necesarios de acuerdo a los distintos tipos de evaluaciones que se pueden realizar a un Programa.
6. Los recursos financieros y de personal son los necesarios y suficientes para el desarrollo del proceso.
7. La MIR del Programa considera cuatro componentes y solo dos ellos se vinculan directamente al Programa, por lo que es necesaria su revisión a pesar de que las metas se cumplen en tiempo y forma.

De tal manera que su valoración se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Planeación**

Criterio	Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
P1	¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?		2		2
P2	¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del Programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?			3	3
P3	¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del Programa?			3	3
P4	¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del Programa?,			3	3
P5	¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?			3	3
P6	¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?			3	3
P7	¿Existe un área dentro del Programa dedicada a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?		2		2
P8	¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Secretarías) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?			3	3
P9	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?		2		2
P10	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
P11	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
P12	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.7

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

Proceso de Difusión

Este proceso responde a 10 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En general ni el proceso ni uno de sus subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) salvo uno de los subprocesos, sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
2. A pesar de que se considera suficiente y adecuado el periodo para la difusión de la convocatoria del Programa, no se especifica el porqué de su duración es



- apenas de 3 días para el registro.
3. El personal y recursos disponibles para este proceso se consideran suficientes y nunca han tenido carencias en cuanto a su implementación.
 4. Existe confusión entre lo que se refiere a la difusión del Programa y de la convocatoria con la fecha de registro de solicitudes, por lo que no se detecta claramente cuando inicia y termina el proceso de difusión.
 5. Se detectó que es posible reforzar la difusión a través de trípticos, folletos y redes sociales para la comunicación directa con las solicitantes como herramientas de apoyo para mejorar el proceso.
 6. Un área de oportunidad es hacer más explícitos los requisitos obligatorios de las solicitantes referentes a la identificación oficial.
 7. De tal manera que su valoración se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Difusión

Criterio	Difusión del Programa	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
D1	¿Considera oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa?, ¿es el tiempo apropiado para que los posibles beneficiarios puedan informarse del Programa?			3	3
D2	¿Es la estrategia de difusión adecuada para llegar a la población objetivo del Programa?		2		2
D3	¿Considera pertinentes los medios utilizados?			3	3
D4	¿Considera adecuada la coordinación entre las responsables del Programa y otros actores necesarios involucrados para la realización de este proceso?			3	3
D5	¿Considera que el lenguaje de los mensajes es comprensible para todos aquellos posibles beneficiarios?			3	3
D6	¿Considera que el mensaje persuade al posible beneficiario para buscar apoyo del Programa?			3	3
D7	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
D8	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
D9	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
D10	En general, ¿es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.9



Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

Proceso de Solicitud de Apoyos

Este proceso responde a 9 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. El proceso se integra por dos subprocesos, y considera los Mecanismos de Enrolamiento citados en las ROP, por lo cual se contemplan incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP's), además, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa bajo el mismo nombre.
2. Los tiempos del proceso no están establecidos en la normatividad interna, no obstante, se consideran los plazos y fechas límites establecidos por el Comité de Admisión y Seguimiento que son de 3 días en línea y 1 día en módulos.
3. Se emplea un sistema informático específico para el registro de solicitudes, lo cual es un activo importante en el desarrollo del Programa, independientemente a que se tengan que capturar por parte del personal los expedientes físicos.
4. El personal operativo considera que es necesaria la instalación y disposición de módulos más cercanos a la población objetivo, ya que generalmente se ubican en localidades dispersas y alejadas de los centros de población.
5. Una fortaleza importante es el hecho de que se brinda asesoría para el llenado de los formatos, sobre todo para personas que no saben leer y escribir.
6. Se identifica como área de oportunidad el ampliar el periodo de registro físico en módulos a más de un día, en virtud de que algunas solicitantes no llevan toda la documentación necesaria y muchas veces no tienen la posibilidad de ir a su casa y regresar al módulo el mismo día.



Tabla 7. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Solicitud de Apoyos

Criterio	Solicitud de Apoyos	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
SA1	¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?			3	3
SA2	¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presenta de manera clara y completa?			3	3
SA3	¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios esté completa?, ¿son estos mecanismos adecuados?			3	3
SA4	En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?			3	3
SA5	¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?	1			1
SA6	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
SA7	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
SA8	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
SA9	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.7

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

Proceso de Selección de Beneficiarias

Este proceso responde a 8 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En general el proceso y sus subprocesos, de manera literal no están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) salvo como parte de otros procesos o como acciones específicas, sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
2. Al interior del proceso no se establece la integración del Padrón de Beneficiarias, por lo que es necesaria su incorporación.
3. Los mecanismos para la selección de beneficiarias son los señalados por las ROP en cuanto a sus criterios y requisitos.



4. Los criterios de prelación y jerarquización para la incorporación de beneficiarias no están claramente definidos en ningún documento normativo, lo cual hace que el proceso sea opaco.
5. Los mecanismos para informar a las solicitantes de su inclusión positiva o negativa al Programa son limitados, más para el caso de las solicitudes rechazadas sin que se establezcan tiempos límite, por lo que se puede prestar a confusión en las solicitantes que pueden pensar que están en lista de espera.
6. El proceso de validación de expedientes, tanto físicos como electrónicos, se realiza de modo manual, por lo que debido al gran volumen que se recibe, hay un atraso considerable para la incorporación, pudiendo emplear sistemas externos informáticos que aceleren el proceso.
7. Las beneficiarias no son el eje central del proceso, más bien son el efecto que se consigue a partir de los procedimientos administrativos.

Tabla 8. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Selección de Beneficiarias

criterio	Selección de Beneficiarias	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
SB1	¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?, ¿es explícita y replicable?, ¿es adecuada?		2		2
SB2	¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?			3	3
SB3	¿Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?			3	3
SB4	¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del Programa son adecuados?	1			1
SB5	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
SB6	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
SB7	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
SB8	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.5

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



Proceso de Producción de Bienes y Servicios

Este proceso responde a 7 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. Del proceso y sus tres subprocesos, solo uno de ellos está incluido en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) y un segundo componente lo está de manera parcial; sin embargo, en la Guía Operativa se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos que lo integran.
2. La caracterización de los bienes y servicios que no son las transferencias económicas, no es suficiente ya que no se establecen los criterios, características y necesidades a satisfacer, salvo lo relativo a la violencia de género.
3. Se detectó un desfase entre la planeación y la transferencia de recursos económicos, sin que esta afecte la operatividad del Programa.
4. El área responsable del Programa y su personal no se involucran en la gestión de los recursos económicos de éste, estos son operados por áreas externas.

Tabla 9. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Producción de Bienes y Servicios

Criterio	Producción de Bienes y Servicios	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
PA1	¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?			3	3
PA2	¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo) ?, ¿estos mecanismos son pertinentes?			3	3
PA3	¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?			3	3
PA4	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
PA5	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
PA6	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
PA7	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					4.0

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

Este proceso responde a 7 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En general, ni el proceso ni uno de sus subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) salvo uno de los subprocesos que forma parte de un proceso distinto, sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
2. Solo el bien o servicio relativo a la distribución del Medio de Entrega y la realización de las transferencias económicas a las beneficiarias está normado y se asegura su adecuada entrega, el resto de los bienes y servicios no están especificados al ser áreas externas las que los proveen.
3. Se considera una buena práctica el cuidado especial en el resguardo de los medios de entrega y su verificación para la entrega, además de los elementos de identificación, las etiquetas.
4. Se evidenció la buena coordinación con el área de administración para cumplir en tiempo y forma con los compromisos con las beneficiarias.
5. Hay una excelente comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los medios de entrega y la realización de las dispersiones en tiempo y forma.
6. No se detectaron evidencias formales para los bienes y servicios complementarios ni de sus mecanismos de coordinación con las instancias prestadoras de los mismos.



Tabla 10. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

Criterio	Distribución de Bienes y Servicios	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
DA1	¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones?		2		2
DA2	¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?			3	3
DA3	¿El Programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?			3	3
DA4	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
DA5	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
DA6	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
DA7	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.8

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

Este proceso responde a 10 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En general, ni el proceso ni sus cuatro subprocesos están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa, salvo para tres de los subprocesos de manera parcial (Manual de Procedimientos y las ROP no tienen nada respecto a la entrega de los bienes y servicios), sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.



2. Existen mecanismos para la recepción de los Medios de Entrega y para la Transferencias Económicas, ya que cuentan con procedimientos administrativos claros y precisos, normados y verificados en todo momento.
3. La distribución masiva de los Medios de Entrega no tiene un tiempo límite, por lo que puede llevar más de 10 meses su recepción por parte de las beneficiarias, hasta que se logra coordinar con todas las áreas externas involucradas.
4. Ninguno de los subprocesos tiene un seguimiento a la corresponsabilidad de las beneficiarias, a pesar de que este punto se establece en las ROP.
5. No se cuenta con un proceso específico que garantice la verificación de la recepción de los bienes y servicios por parte de las beneficiarias, salvo el caso de las Transferencias Económicas.
6. Los Medios de Entrega se distribuyen en eventos masivos con directivos de alto nivel, en ubicaciones cercanas a las beneficiarias y a los recursos económicos se puede acceder mediante herramientas electrónicas, en tanto que los servicios adicionales, generalmente se obtienen a través de la línea telefónica de atención.
7. Se considera una buena práctica el cuidado especial en el resguardo de los medios de entrega y su verificación para la entrega, además de los elementos de identificación, las etiquetas.
8. Se evidenció la buena coordinación con el área de administración para cumplir en tiempo y forma con los compromisos con las beneficiarias.
9. Hay una excelente comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los medios de entrega y la realización de las dispersiones en tiempo y forma.



Tabla 11. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

Criterio	Entrega de Bienes y Servicios	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
EA1	¿El Programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos?, ¿son éstas adecuadas?			3	3
EA2	¿El Programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?			3	3
EA3	¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?, ¿son pertinentes?	1			1
EA4	¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?		2		2
EA5	En caso de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos, ¿Se han enfrentado con resultados positivos?			3	3
EA6	¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)?			3	3
EA7	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
EA8	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
EA9	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
EA10	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.6

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

Este proceso responde a 7 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

- 1.** En general, ni el proceso ni sus siete subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
- 2.** Desde la perspectiva del Programa el seguimiento a las beneficiarias se reduce a una serie de reportes de solicitud y prestación de los bienes y servicios (transferencias económicas, servicios a demanda, servicios adicionales y la recepción de medios de entrega), pero no se hace un seguimiento al beneficio práctico y el mejoramiento de la condición de vida de la beneficiaria, por lo que este seguimiento es parcial.
- 3.** Erróneamente se confunde el seguimiento de la beneficiaria con su satisfacción, ya que el personal reitera que se aplica una encuesta de satisfacción y para ellos eso es el seguimiento; sin embargo, eso corresponde al siguiente proceso.
- 4.** De acuerdo con las ROP no es necesario conocer la aplicación o empleo que las beneficiarias hacen con el apoyo o los servicios proporcionados, solo se establece su gratuidad.
- 5.** Es necesaria la implementación de mecanismos claros que den cuenta de la manera en que las beneficiarias están aprovechando los bienes y servicios que se les otorgan, no solamente en lo que se refiere a los recursos económicos, sino a la capacitación y las asesorías que reciben.
- 6.** Como parte de la operatividad del Programa, a pesar de no estar explícitamente en los documentos normativos, se da un seguimiento rutinario a las beneficiarias en lo que se refiere a la recepción de los bienes y servicios, pero es necesario conocer el uso o aplicación que se les da por parte de las mismas.



Tabla 12. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

Criterio	Seguimiento a Beneficiarias	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
SB1	¿El Programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?, ¿estos mecanismos son adecuados?		2		2
SB2	¿El tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?		2		2
SB3	¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo) para verificar el uso de los apoyos es adecuada?	1			1
SB4	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
SB5	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
SB6	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
SB7	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.2

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

Por lo que toca al proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social, este proceso responde a 7 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En general, ni el proceso ni ninguno de sus 3 subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos) de manera explícita, sin embargo, están enumerados en las ROP. Sin embargo, en la Guía Operativa se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos.
2. No se especifican tiempos específicos para el proceso, pero se establece que al menos será una vez al año, por lo que es necesaria mayor claridad en ambos aspectos, tanto la Satisfacción de Beneficiarias como la Contraloría Social.
3. En la encuesta de satisfacción se establece que se realiza trimestralmente vía telefónica y semanalmente en las oficinas de entrega de reposiciones



de Medios de Entrega, sin embargo, el personal manifiesta que saben de su existencia, pero no la conocen ni saben los mecanismos y tiempos de su aplicación.

4. Los mecanismos para evaluar la satisfacción de las beneficiarias no están normados, pero adicionalmente el personal considera que es insuficiente un solo instrumento para tal fin.
5. Las quejas, denuncias y sugerencias cuentan con cinco mecanismos o formas para hacerlas llegar al área responsable del Programa; además, algunos de ellos se operan por instancias externas que tienen procedimientos específicos y plazos perentorios para su atención.

Tabla 13. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

criterio	Contraloría Social	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
CS1	¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el Programa son adecuados?			3	3
CS2	¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al Programa son pertinentes?			3	3
CS3	¿Existen mecanismos para que el Programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario respecto a los bienes o servicios que ofrece?, ¿son adecuados estos mecanismos?			3	3
CS4	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
CS5	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
CS6	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			3	3
CS7	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					4.0

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

Proceso de Monitoreo y Evaluación

El penúltimo proceso referente a la Monitoreo y Evaluación responde a 6 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:



1. En general, ni el proceso ni sus cinco subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos), a excepción de la Evaluación el cual se considera en las ROP como un punto específico, No obstante, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
2. El monitoreo y evaluación al Programa se realiza a través de tres sistemas informáticos (SPP, SAM y POA), a pesar de no mencionarse en la normatividad, lo cual da cuenta de un seguimiento administrativo y operativo permanente al Programa y las posibles quejas, denuncias y sugerencias.
3. La operatividad de los sistemas y la información es parcial, en función de que los resultados no se difunden ampliamente al interior con el personal operativo del Programa.
4. Es necesaria una aplicación informática que integre los distintos mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación disponibles, a fin de poder disponer abiertamente de los resultados que de ellos se obtienen.
5. La carga de auditorías operativas y administrativas es excesiva y consume tiempo que podría enfocarse en actividades de mejora para el Programa.

Tabla 14. Análisis y Medición de Atributos del Proceso de Monitoreo y Evaluación

Criterio	Monitoreo y Evaluación	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
SM1	¿El Programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de Monitoreo y Evaluación?, ¿es adecuado este sistema?		2		2
SM2	¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?			3	3
SM3	¿Enfrentan los actores adecuadamente los obstáculos en el desarrollo del proceso?			3	3
SM4	¿Las diferencias en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica son poco significativas?			3	3
SM5	¿Se identifican buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?		2		3
SM6	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?			3	3
Total					3.6

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.



Sistemas de Información del Programa

Finalmente, en cuanto a los Sistemas de Información del Programa, se responden 4 preguntas específicas cuya ponderación va del 1 al 3. En este sentido se encontraron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En general, los sistemas de información no están incluidos en la normatividad oficial del programa (Manual de Procedimientos y ROP), sin embargo, si se hace referencia clara de ellos en la Guía Operativa.
2. Existen 10 sistemas de información, 6 de ellos de uso interno y 4 son administrados por entidades externas.
3. Los sistemas no operan de manera integral, por lo que es necesaria la instrumentación de mecanismos y aplicativos que permitan su homogeneización y el cruce de información.

Tabla 15. Análisis y Medición de Atributos de los Sistemas de Información Identificados

criterio	Sistemas de Información	1 Insuficiente	2 Parcialmente	3 Suficiente	Total
SI1	¿Existen sistemas de información con que cuenta el Programa?			3	3
SI2	¿El Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento que permitan identificar si los entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Este mecanismo es adecuado?		2		2
SI3	¿La información contenida del Padrón de beneficiarios y de la dispersión de apoyos es confiable?			3	3
SI4	¿Existen periodos claramente establecidos para el registro de información?			3	3
Total					3.7

Fuente: elaboración propia de CIDEP con base en Evaluación de Procesos del Programa FFSR para el Ejercicio Fiscal 2020.

En una visión general para cada proceso a manera de resumen se consideran los apartados siguientes:

5.2.1. Cuellos de Botella

Proceso de Planeación

- Las acciones para generar y actualizar el Plan Estratégico de Mediano y Largo plazos, se limitan a ser de tipo operativo.



- El personal del Programa no participa formalmente en las actividades de Planeación Estratégica del Programa y, por lo general, involucra metas que no son fijadas por el área responsable del Programa.
- La MIR del Programa considera cuatro componentes y solo dos ellos se vinculan directamente a éste, por lo que es necesaria su revisión a pesar de que las metas se cumplen en tiempo y forma.

Proceso de Difusión

- Existe confusión entre lo que se refiere a la difusión del Programa y de la convocatoria con la fecha de registro de solicitudes, por lo que no se detecta claramente cuando inicia y termina el proceso de difusión.

Proceso de Solicitud de Apoyos

- El personal operativo considera que es necesaria la instalación y disposición de módulos más cercanos a la población objetivo, ya que generalmente se ubican en localidades dispersas y alejadas de los centros de población.
- Se identifica como área de oportunidad el ampliar el periodo de registro físico en módulos a más de un día, en virtud de que algunas solicitantes no llevan toda la documentación necesaria y muchas veces no tienen la posibilidad de ir a su casa y regresar al módulo el mismo día.

Proceso de Selección de Beneficiarias

- Los mecanismos para informar a las solicitantes de su inclusión positiva o negativa al Programa son limitados, más para el caso de las solicitudes rechazadas sin que se establezcan tiempos límite, por lo que se puede prestar a confusión en las solicitantes que pueden pensar que están en lista de espera.
- El proceso de validación de expedientes, tanto físicos como electrónicos, se realiza de modo manual, por lo que debido al gran volumen que se recibe, hay un atraso considerable para la incorporación, pudiendo emplear sistemas externos informáticos que aceleren el proceso.
- Las beneficiarias no son el eje central del proceso, más bien son el efecto que se consigue a partir de los procedimientos administrativos.
- Proceso de Producción de Bienes y Servicios
- Se detectó un desfase entre la planeación y la transferencia de recursos económicos, sin que esta afecte la operatividad del Programa.
- El área responsable del Programa y su personal no se involucran en la gestión de los recursos económicos de éste, estos son operados por áreas externas.
- Proceso de Distribución de Bienes y Servicios
- No se detectaron evidencias formales para los bienes y servicios complementarios ni de sus mecanismos de coordinación con las instancias prestadoras de los mismos.



Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

- La distribución masiva de los Medios de Entrega no tiene un tiempo límite, por lo que puede llevar más de 10 meses su recepción por parte de las beneficiarias, hasta que se logra coordinar con todas las áreas externas involucradas.

Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

- Desde la perspectiva del Programa el seguimiento a las beneficiarias se reduce a una serie de reportes de solicitud y prestación de los bienes y servicios (transferencias económicas, servicios a demanda, servicios adicionales y la recepción de medios de entrega), pero no se hace un seguimiento al beneficio práctico y el mejoramiento de la condición de vida de la beneficiaria, por lo que este seguimiento es parcial.
- Erróneamente se confunde el seguimiento de la beneficiaria con su satisfacción, ya que el personal reitera que se aplica una encuesta de satisfacción y para ellos eso es el seguimiento, sin embargo, eso corresponde al siguiente proceso.
- Es necesaria la implementación de mecanismos claros que den cuenta de la manera en que las beneficiarias están aprovechando los bienes y servicios que se les otorgan, no solamente en lo que se refiere a los recursos económicos, sino a la capacitación y las asesorías que reciben.

Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

- En la encuesta de satisfacción se establece que se realiza trimestralmente vía telefónica y semanalmente en las oficinas de entrega de reposiciones de Medios de Entrega, sin embargo, el personal manifiesta que sabe de su existencia, pero no la conocen ni saben los mecanismos y tiempos de su aplicación.
- Las quejas, denuncias y sugerencias cuentan con cinco mecanismos o formas para hacerlas llegar al área responsable del Programa, además algunos de ellos se operan por instancias externas que tienen procedimientos específicos y plazos perentorios para su atención.

Proceso de Monitoreo y Evaluación

- La operatividad de los sistemas y la información es parcial en función de que los resultados no se difunden ampliamente al interior con el personal operativo del programa.
- Es necesaria una aplicación informática que integre los distintos mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación disponibles, a fin de poder disponer abiertamente de los resultados que de ellos se obtienen.
- La carga de auditorías operativas y administrativas es excesiva y consume tiempo que podría enfocarse en actividades de mejora para el Programa.



Sistemas de Información del Programa

- Existen 10 sistemas de información, 6 de ellos de uso interno y 4 son administrados por entidades externas.
- Los sistemas no operan de manera integral, por lo que es necesaria la instrumentación de mecanismos y aplicativos que permitan su homogeneización y el cruce de información.

5.2.2. Problemas en la Normatividad

Proceso de Planeación

- En general ni el proceso ni algunos de sus subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa; sin embargo, se da cuenta de sus mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
- El contenido de las ROP es demasiado específico y claro, no obstante, se puede desarrollar de manera más amplia a efecto de cubrir los aspectos necesarios de acuerdo con los distintos tipos de evaluaciones que se pueden realizar a un Programa.

Proceso de Difusión

- En general, ni el proceso ni uno de sus subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) salvo uno de los subprocesos, sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
- A pesar de que se considera suficiente y adecuado el periodo para la difusión de la convocatoria del Programa, no se especifica el porqué de su duración es apenas de 3 días para el registro.

Proceso de Solicitud de Apoyos

- El proceso se integra por dos subprocesos, y considera los Mecanismos de Enrolamiento contempladas en las ROP, por lo cual se considera que incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP), además, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa bajo el mismo nombre.
- Los tiempos del proceso no están establecidos en la normatividad interna, no obstante, se consideran los plazos y fechas límites establecidos por el Comité de Admisión y Seguimiento que son de 3 días en línea y 1 día en módulos.

Proceso de Selección de Beneficiarias

- En general el proceso y sus subprocesos, de manera literal no están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) salvo como parte de otros procesos o como acciones específicas; sin



embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.

- Al interior del proceso no se establece la integración del Padrón de Beneficiarias, por lo que es necesaria su incorporación.
- Los mecanismos para la selección de beneficiarias son los señalados por las ROP, en cuanto a sus criterios y requisitos.
- Los criterios de prelación y jerarquización para la incorporación de beneficiarias no están claramente definidos en ningún documento normativo, lo cual hace que el proceso sea opaco.

Proceso de Producción de Bienes y Servicios

- Del proceso y sus tres subprocesos, solo uno de ellos está incluido en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) y un segundo componente lo está de manera parcial; sin embargo, en la Guía Operativa se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos que lo integran.
- La caracterización de los bienes y servicios que no son las transferencias económicas, no es suficiente ya que no se establecen los criterios, características y necesidades a satisfacer, salvo lo relativo a la violencia de género.

Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

- En general, ni el proceso ni uno de sus subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos y ROP) salvo uno de los subprocesos que forma parte de un proceso distinto, sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
- Solo el bien o servicio relativo a la distribución del Medio de Entrega y la realización de las transferencias económicas a las beneficiarias está normado y se asegura su adecuada entrega, el resto de los bienes y servicios no están especificados al ser áreas externas las que los proveen.

Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

- En general, ni el proceso ni sus cuatro subprocesos están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa, salvo para tres de los subprocesos de manera parcial (Manual de Procedimientos y las ROP no tienen nada respecto a la entrega de los bienes y servicios); sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
- Existen mecanismos para la recepción de los Medios de Entrega y para la Transferencias Económicas, ya que cuentan con procedimientos administrativos claros y precisos, normados y verificados en todo momento.



- Ninguno de los subprocesos tiene un seguimiento a la corresponsabilidad de las beneficiarias, a pesar de que este punto se establece en las ROP.
- No se cuenta con un proceso específico que garantice la verificación de la recepción de los bienes y servicios por parte de las beneficiarias, salvo el caso de las Transferencias Económicas.

Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

- En general, ni el proceso ni sus siete subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (**Manual de Procedimientos y ROP**) **sin embargo, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.**
- **De acuerdo con las ROP no es necesario conocer la aplicación o empleo que las beneficiarias hacen con el apoyo o los servicios proporcionados, solo se establece su gratuidad.**
- **Como parte de la operatividad del Programa, a pesar de no estar explícitamente en los documentos normativos, se da un seguimiento rutinario a las beneficiarias en lo que se refiere a la recepción de los bienes y servicios, pero es necesario conocer el uso o aplicación que se les da por parte de las mismas**

Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

- En general, ni el proceso ni ninguno de sus 3 subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa (Manual de Procedimientos) de manera explícita; sin embargo, están enumerados en las ROP. En la Guía Operativa se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos.
- No se especifican tiempos específicos para el proceso, pero se establece que al menos será una vez al año, por lo que es necesaria mayor claridad en ambos aspectos, tanto la Satisfacción de Beneficiarias como la Contraloría Social.
- Los mecanismos para evaluar la satisfacción de las beneficiarias no están normados, pero adicionalmente el personal considera que es insuficiente un solo instrumento para tal fin.

Proceso de Monitoreo y Evaluación

- En general ni el proceso ni sus cinco subprocesos, están incluidos en la normatividad oficial relativa al Programa Manual de Procedimientos, a excepción de la Evaluación el cual se considera en las ROP como un punto específico, No obstante, se da cuenta de todas acciones, mecanismos y elementos en la Guía Operativa.
- El Monitoreo y Evaluación al Programa se realiza a través de tres sistemas informáticos (SPP, SAM y POA), a pesar de no mencionarse en la normatividad,



lo cual da cuenta de un seguimiento administrativo y operativo permanente al Programa y las posibles quejas, denuncias y sugerencias

Sistemas de Información del Programa

- En general los sistemas de información no están incluidos en la normatividad oficial del programa (Manual de Procedimientos y ROP's), sin embargo, si se hace referencia clara de ellos en la Guía Operativa.

5.2.3. Buenas Prácticas

Proceso de Planeación

- Se cuenta con un Diagnóstico o Evaluación Inicial para el desarrollo de la planeación operativa del Programa.
- Los recursos financieros y de personal son los necesarios y suficientes para el desarrollo del proceso.

Proceso de Solicitud de Apoyos

- Se emplea un sistema informático específico para el registro de solicitudes, lo cual es un activo importante en el desarrollo del Programa, independientemente a que se tengan que capturar por parte del personal los expedientes físicos.

Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

- Se considera una buena práctica el cuidado especial en el resguardo de los medios de entrega y su verificación para la entrega, además de los elementos de identificación, las etiquetas.
- Se evidenció la buena coordinación con el área de administración para cumplir en tiempo y forma con los compromisos con las beneficiarias.
- Hay una excelente comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los medios de entrega y la realización de las dispersiones en tiempo y forma.

Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

- Se considera una buena práctica el cuidado especial en el resguardo de los medios de entrega y su verificación para la entrega, además de los elementos de identificación, las etiquetas.
- Se evidenció la buena coordinación con el área de administración para cumplir en tiempo y forma con los compromisos con las beneficiarias.
- Hay una excelente comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los medios de entrega y la realización de las dispersiones en tiempo y forma.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la Evaluación de Procesos del Programa FFSR. En el Anexo 3 se detallan las propuestas de modificación a la normatividad.

Conclusiones

El Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa es un apoyo especialmente útil para la población femenina no ocupada formalmente en un empleo y que contribuye significativamente a elevar su ingreso, a pesar de dedicarse exclusivamente a actividades del hogar y que, en general, tiene gran aceptación entre la población. Es una intervención gubernamental que ha existido por varios ejercicios con enfoques y nombres diferentes, y que, en lo general, opera adecuada y sistemáticamente, e incluso ha incrementado su cobertura con el paso de los años.

Un resultado es el evidente incremento de los ingresos familiares y, de cierta manera, de las capacidades de las mujeres beneficiadas. Sin embargo, esto no asegura que quienes participan, o bien el apoyo económico que reciben, sea empleado con el fin que puedan salir de la pobreza y mejoren su desarrollo humano. Al final, dejar de ser pobre es más complejo que solo mejorar el ingreso de una persona o familia, implica que a través de esos recursos se garanticen sus derechos sociales, de tal manera que en este punto, se considera cuestionable la pertinencia de esta intervención, ya que no se encontraron evidencias suficientes que garanticen que se cumpla el fin último que atiende. A partir del diseño actual del Programa, la evaluación de procesos realizada por el ente evaluador, encuentra los siguientes aspectos que requieren ser fortalecidos o modificados.

Proceso de Planeación

- No se identificaron acciones para generar y actualizar un Plan Estratégico de Mediano y Largo Plazos.



- El personal del Programa no está involucrado en el ejercicio de planeación estratégica.
- La Planeación Estratégica se sustenta en un Diagnóstico o Evaluación elaborado por el CIEPS.
- La MIR contempla cuatro componentes y de ellos solo dos son responsabilidad del Programa, que además son las que están presentes en el POA.

Proceso de Difusión

- Se confunde la difusión del Programa con la difusión de la convocatoria, por lo que se considera un periodo breve para tal propósito.
- En ningún documento oficial se hace mención de los periodos de difusión de la Convocatoria, aunque se establece un periodo para recepción de solicitudes de 3 días.
- La difusión se concentra en los medios electrónicos y el acceso a internet; sin embargo, considerando la población objetivo, esto supone un reto toda vez que el perfil de la beneficiaria no siempre tiene los medios técnicos y económicos para acceder a este tipo de herramientas.
- En la difusión no se hacen explícitos los requisitos obligatorios que debe cumplir la solicitante para ingresar al Programa, sobre todo la necesidad de una identificación oficial con las características que establecen las ROP.
- La difusión como tal no se encuentra normada en ningún instrumento de peso, salvo la Guía Operativa del Programa.

Proceso de Solicitud de Apoyos

- La inclusión al Programa es un proceso permanente que no tiene definidos periodos específicos, se limita a recibir solicitudes y documentación en los plazos que define la Convocatoria correspondiente, por lo que solo se apertura en esos periodos.
- La solicitud del apoyo se hace a través de un mecanismo físico en módulos provisionales que se ubican en los municipios correspondientes de acuerdo con la Convocatoria por un día y, de manera virtual, a través de la página web en donde se realiza el trámite en su totalidad para lo cual se proporcionan tres días de disponibilidad.
- Las solicitantes no disponen de un mecanismo que les permita conocer si el formato y los documentos que presentan cumplen con los requisitos



para su posterior inclusión, por lo que una vez que se les expide el folio no saben con certeza si tienen posibilidad de ser beneficiarias o no del Programa.

- Tanto en los módulos físicos como a través de la línea de atención telefónica, se brinda asesoría gratuita para el llenado de los formatos de solicitud y de los requisitos que se deben cumplir y la documentación correspondiente.

Proceso de Selección de Beneficiarias

- Se cuenta con una Lista de Espera muy amplia y extensa, a la cual se incluyen las solicitantes cuyos expedientes se validan diariamente, por lo que las aspirantes a ser incluidas en el Programa esperan durante mucho tiempo sin saber si tienen que inscribirse de nuevo o si fueron rechazadas.
- La integración del Padrón de Beneficiarias se hace conforme a la ley y los lineamientos correspondientes, además de que se cuenta con él de manera electrónica a través de un sistema específico para tal fin, con la desventaja de que el personal del programa no tiene acceso directo y permanente al mismo para su consulta.
- No se logró identificar una metodología explícita y clara de la manera en que las solicitantes se van incorporando al Programa, aun cuando cumplan los requisitos y criterios establecidos, por lo que no se dispone de los criterios de prelación y jerarquización, lo que hace opaco el proceso de selección.
- La información de las solicitudes es verificada y validada en al menos tres ocasiones, por lo que la validación del padrón es pertinente y se considera que no existen inconsistencia o personas inexistentes.

Proceso de Producción de Bienes y Servicios

- La producción de bienes y servicios directos del Programa (medios de entrega y apoyos económicos) se sujeta al presupuesto que se le asigna al inicio de cada ejercicio fiscal, por lo que no se emite convocatoria hasta que se determina el monto disponible.
- La inclusión de servicios obligatorios como la capacitación busca generar el desarrollo de capacidades productivas en las beneficiarias, sin embargo, no se coordina, ejecuta e instrumenta en el Programa ni por su personal.
- En lo que se refiere a los servicios adicionales o a demanda que se ofertan en el Programa, tienen un enfoque orientado al fortalecimiento de las capacidades individuales de las beneficiarias, pero no están en control de



Programa, ya que son entes externos quienes los proporcionan, además de estar sujetos a la voluntad de la beneficiaria.

- Hay un desfase evidente entre la transferencia de recursos económicos al Programa y el proceso de planeación del mismo, sin que afecte sensiblemente su operación.
- Los indicadores de la MIR no hacen referencia directa a la producción de bienes y servicios (gestión de recursos, generación de bienes y los servicios adicionales).
- Ninguno de los siete productos del proceso y sus subprocesos, cuentan con indicadores oficiales dentro del Programa.

Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

- Los recursos económicos que forman parte de los bienes y servicios que se entregan a las beneficiarias, cuentan con procedimientos administrativos claros y precisos y son verificados en todo momento por el Órgano Interno de Control.
- El resguardo de los medios de entrega y su verificación previa a la distribución es estricto, así como sus mecanismos de identificación para evitar confusiones posteriores.
- Existe una muy buena coordinación con el área administrativa que gestiona los bienes y servicios, por lo que no existen problemas de peso para cumplir adecuadamente con los compromisos hacia las beneficiarias.
- Existe una excelente comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los Medios de Entrega y la realización de la dispersión de recursos de las beneficiarias en tiempo y forma.

Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

- En las ROP no se contemplan mecanismos para la entrega de los bienes y servicios del Programa y algunos están en el Manual de Procedimientos, y éstos se cumplen adecuadamente.
- La entrega de bienes y servicios contiene mecanismos institucionalizados para obtener los cuatro beneficios que el Programa otorga a las beneficiarias y sus acciones se apegan a lo establecido en la normatividad.
- Se posee un sistema informático de expedientes digitales de beneficiarias al que se agregan evidencias de la recepción del medio de entrega.
- Existe una coordinación adecuada entre el Programa y las instancias



externas involucradas en el otorgamiento de los bienes y servicios que oferta el Programa.

- El tiempo de espera para acceder al Programa es muy largo y obedece a distintos mecanismos burocráticos que dejan una sensación negativa en las beneficiarias.
- En casos de eventualidades en la entrega de los bienes y servicios directos del Programa, se cuenta con mecanismos oficiales para su solventación.
- No se identificaron mecanismos para la verificación del cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de las beneficiarias, a pesar de estar normado en las ROP.
- La verificación de que los apoyos lleguen a las beneficiarias es de gabinete, se limita al cotejo de la lista de transferencias económicas realizadas por la empresa emisora.

Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

- La contribución para elevar el ingreso económico de las personas en pobreza es una tarea difícil de medir, no obstante, el apoyo que entrega el Programa cubre entre el 56 y el 100% de los ingresos, si se habla de pobreza o pobreza extrema y si ésta es urbana o rural, por lo que la distribución de este ingreso adicional al interior del hogar no es observable y, por lo tanto, tampoco el impacto del Programa.
- El Programa pretende contribuir al desarrollo humano de las beneficiarias a través de la capacitación, no obstante, para lograrlo se requiere de un conjunto de acciones o servicios que potencialicen la productividad de las mismas.
- Se identificó que el Programa no realiza un seguimiento al impacto que generan los bienes y servicios que otorga, ya que los beneficios no están normados en cuanto a su aplicación o ejercicio individual.
- El seguimiento que se realiza operativamente se limita en la atención a las actividades vinculadas con la entrega oportuna de los beneficios del Programa y no a su impacto.
- No se cuenta con una línea base o muestra longitudinal para el seguimiento sistemático de las beneficiarias a través de la encuesta de satisfacción, que además considera aspectos más vinculados al proceso siguiente.



Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

- En los elementos normativos del Programa no se hace referencia a las acciones de Contraloría Social, la Satisfacción de las Beneficiarias, o los Mecanismos de Quejas, Denuncias o Sugerencias, aunque en las ROP consideran tres actividades a nivel enunciativo relacionadas con ellas.
- Sistemáticamente se aplica una Encuesta de Satisfacción a una muestra pequeña de las beneficiarias, sin que se detectara una metodología consistente para su ejercicio y generalmente se aplica a aquellas beneficiarias que tuvieron la necesidad de entrar en contacto con el personal del Programa.
- En cuanto a las actividades de Contraloría Social, se vinculan al Sistema de Atención Mexiquense (SAM) operado por la Secretaría de la Contraloría y no el Programa, a pesar de que en las ROP se ponen a disposición mecanismos alternativos directos con el Programa.

Proceso de Monitoreo y Evaluación

- En el Manual de Procedimientos del Programa no se hace referencia a acciones relativas al monitoreo y evaluación del programa, no obstante, en las ROP se enuncia el tema de la Evaluación como una tarea externa a cargo del CIEPS.
- Es de resaltar que, por mandato del decreto de presupuesto de egresos, mensualmente se debe presentar al Congreso Local un Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución del Programa, en el que se incluye el presupuesto asignado, ejercido y las beneficiarias.
- Hay cuatro aspectos del Programa a los que se da seguimiento a través del POA, relativos al número de incorporaciones al padrón de beneficiarias, el monto de apoyos económicos otorgados, los convenios de coordinación realizados y los talleres de capacitación para fomentar el autoempleo.
- Derivado de las auditorías internas y externas se genera una Matriz ASM a la que se le da seguimiento a través del Órgano Interno de Control e incluso el Congreso Local (OSFEM).
- A pesar de existir evaluaciones externas al Programa, se detectó que éstas no se hacen de conocimiento del personal responsable y operativo del Programa, tema que se repite en el caso de la Matriz ASM.



Sistemas de Información del Programa

- El Programa opera utilizando al menos diez Sistemas de Información o Bases de Datos, seis internos (solo uno de ellos normado, el padrón de beneficiarias) y cuatro externos, que tampoco tienen una normatividad específica.

Recomendaciones

Directamente vinculadas a las principales conclusiones que identificaron áreas de mejora, se proponen las siguientes recomendaciones:

Proceso de Planeación

- Se recomienda incluir en el Diagnóstico del Programa una estrategia de Cobertura para el mediano y largo plazos que se pueda actualizar anualmente.
- Es prioritario vincular al personal del Programa en el proceso de planeación del Programa.
- Es oportuno que el Diagnóstico sea actualizado, en virtud de que se han hecho modificaciones al propósito y objetivo del programa en las ROP.
- Los bienes y servicios que no son provistos por el Programa deben ser eliminados de los documentos normativos, toda vez que no es su responsabilidad directa, se pueden considerar como bienes alternos de apoyo a las beneficiarias, pero no como parte de él.

Proceso de Difusión

- Se recomienda considerar la elaboración de un Plan de Comunicación del programa cuyos alcances sobrepasen la mera difusión de la Convocatoria para participar en él.
- Es importante considerar dentro de la Planeación Estratégica un apartado que establezca los periodos específicos para la difusión de la Convocatoria.
- La difusión se puede fortalecer con el empleo de medios de comunicación más tangibles como los impresos y que permitan la retroalimentación directa, tales como folletos y redes sociales.
- En la estrategia de difusión se recomienda destacar los aspectos en los que más problemas se presentan en las beneficiarias para su incorporación, con el objetivo de evitar que se repita de manera masiva.
- Se recomienda incluir los aspectos principales que se deben difundir a partir de la Convocatoria en el Manual de Operación o de Procedimientos del Programa.



Proceso de Solicitud de Apoyos

- Es necesario que a partir de la Planeación Estratégica se establezcan los periodos de inclusión al Programa, o que por lo menos se fije un tiempo límite para que la solicitante conozca el estatus de su trámite.
- Es necesario considerar la posibilidad de instalar módulos fijos en puntos más cercanos a la población objetivo y no solo en lugares céntricos y conocidos (centros de población), toda vez que su localización es muy dispersa o alejada de esos puntos, además de que en caso de que su documentación esté incompleta no tienen tiempo suficiente para presentarla el mismo día que es el periodo que estará disponible el módulo.
- Se propone contar con un mecanismo de información a las beneficiarias que permita a las solicitantes conocer el estado de su trámite en todo el proceso a través de su folio.
- Se recomienda mantener la asesoría que se brinda a las solicitantes y beneficiarias actualmente con el propósito de garantizar el derecho de las mujeres interesadas a ser incluidas en el Programa.

Proceso de Selección de Beneficiarias

- Se sugiere contar con una planeación que permita recibir solicitudes de acuerdo con el límite establecido a nivel municipal en el documento de focalización, aun sin conocer el presupuesto con el que contará el Programa, con el propósito de evitar tiempos de espera tan largos, además de que se debe instrumentar un mecanismo para informar a las solicitantes de su rechazo por no cumplir requisitos o expedientes incompletos, a fin de que estén en posibilidades de solicitarlo de nuevo en algún otro periodo en que se abra convocatoria.
- Se recomienda establecer un acuerdo con el área responsable de operar el padrón de beneficiaria para que el personal del Programa pueda acceder libremente a él.
- Se sugiere establecer un procedimiento claro y preciso de la forma, criterios de prelación y jerarquización de las solicitudes, así como los tiempos de incorporación fijando periodos límite específicos, con el objetivo de transparentarlo.
- Se sugiere considerar dentro del proceso de validación la inclusión de un cruce de información mediante el CURP a través del aplicativo del Consejo Nacional de Población (CONAPO), lo cual reduciría la incertidumbre y garantizaría una validación más rápida y oportuna.



Proceso de Producción de Bienes y Servicios

- Es de alta importancia la implementación de algún mecanismo que permita proyectar con oportunidad planear tanto la convocatoria como la cobertura que se puede tener del Programa en el ejercicio fiscal.
- Se recomienda eliminar la capacitación como un bien o servicio que otorgue el Programa, sugiriendo que esta pueda ser atendida por los entes externos mediante convenios específicos y se elimine su obligatoriedad.
- Se recomienda no incluir los servicios adicionales o a demanda como un bien o servicio que otorgue el Programa, sugiriendo que esta pueda ser atendida por los entes externos mediante convenios específicos y que se especifique que el Programa hace la canalización de las beneficiarias interesadas.
- Es de alta importancia la implementación de algún mecanismo que permita proyectar con oportunidad planear tanto la convocatoria como la cobertura que se puede tener del Programa en el ejercicio fiscal.
- Se recomienda incorporar las actividades importantes del Programa vinculadas a sus componentes, así como sus indicadores respectivos en la MIR del Programa.

Proceso de Distribución de Bienes y Servicios

- Se recomienda consolidar los procedimientos y mejorar la eficiencia en la entrega de los recursos económicos.
- Se recomienda consolidar los procedimientos y mejorar la eficiencia en la distribución de los Medios de Entrega.
- Se recomienda mantener la coordinación con el área administrativa responsable de la gestión de los bienes y servicios a fin de evitar los problemas a futuro con las beneficiarias.
- Se recomienda mantener la coordinación y comunicación con la Empresa Emisora para la recepción de los Medios de Entrega y la realización de la dispersión de recursos de las beneficiarias en tiempo y forma.

Proceso de Entrega de Bienes y Servicios

- Se recomienda incluir en las ROP mecanismos para la entrega de los bienes y servicios del Programa y de ser posible en el Manual de Procedimientos o el Manual Operativo.
- Es necesario ampliar y consolidar los mecanismos institucionales para la obtención de los cuatro beneficios del Programa y de ser posible mejorar la normatividad al respecto.



- Se recomienda consolidar el sistema de expedientes digitales de las beneficiarias y de ser posible incorporar evidencias de todos los beneficios que otorga.
- Se recomienda consolidar la coordinación existente entre el Programa y las instancias externas involucradas en el otorgamiento de los bienes y servicios que oferta el Programa.
- Es necesario que a partir de la Planeación Estratégica se establezcan los periodos de inclusión al Programa, o que por lo menos se fije un tiempo límite para que la solicitante conozca el estatus de su trámite.
- Se recomienda consolidar y ampliar los mecanismos para solventar las eventualidades en la entrega de los bienes y servicios directos del Programa.
- Es necesaria la implementación de mecanismos para la verificación del cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de las beneficiarias; así como que reciben los apoyos que el Programa otorga.

Proceso de Seguimiento a Beneficiarias

- Se recomienda revisar el diseño del Programa y establecer algún mecanismo que sea posible monitorear en términos del fin y propósito del Programa, tal como la vulnerabilidad o aspectos específicos en el mejoramiento de la condición de vida de las mujeres beneficiarias.
- Se recomienda que a la brevedad el Programa cuente con una línea base y un estudio que permita monitorear el impacto en las beneficiarias de manera periódica.
- Es necesario incorporar mecanismos de seguimiento a las beneficiarias más allá de la entrega de los beneficios en la normatividad.

Proceso de Satisfacción de Beneficiarias y Contraloría Social

- Se recomienda incorporar en la normatividad del programa las acciones de Contraloría Social, la Satisfacción de las Beneficiarias, o los Mecanismos de Quejas, Denuncias o Sugerencias.
- El instrumento se debe mejorar incorporando aspectos relativos a todos los bienes y servicios que se otorgan y al conocimiento de las beneficiarias en cuanto a sus derechos y obligaciones.
- Se recomienda consolidar los mecanismos directos para actividades de Contraloría Social y su incorporación a la normatividad del Programa.



Proceso de Monitoreo y Evaluación

- Se recomienda incorporar en el Manual de Procedimientos o el Manual Operativo del Programa a las acciones relativas al monitoreo y evaluación.
- Se recomienda mantener el Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución del Programa, que incluye el presupuesto asignado, ejercido y las beneficiarias y de ser posible incorporar más indicadores al respecto.
- Se recomienda incorporar más aspectos del Programa en el POA que permitan medir y evaluar su operatividad.
- Es necesaria la difusión interna de la Matriz ASM entre el personal del Programa.
- Se recomienda sistematizar y hacer públicos los resultados de las evaluaciones externas y las matrices ASM.

Sistemas de Información del Programa

- Se recomienda normar los Sistemas de Información empleados por el Programa y en el caso de aquellos externos, normar su utilización.



REFERENCIAS

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017). Así funcionan las transferencias condicionadas. Buenas prácticas a 20 años de implementación., 2017. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/As%C3%AD-funcionan-las-transferencias-condicionadas.pdf>
- Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social-CIDEP (CIEPS-CIDEP, 2020). Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa (FFSR) 2019.
- Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMyBS) (2020a). Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social Familias Fuerte Salario Rosa.
- _____(2020b). Manual de Procedimientos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.
- _____(2019, 31 de enero). Acuerdo de la Vocal Ejecutiva del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social, por el que se modifican las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2019/ene313.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2021). Líneas de bienestar. https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Lineas_bienestar/Lineas_Bienestar.zip
- _____(2018a). Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2008-2018. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza-2018.aspx>
- _____(2018b). Experiencias en Integración de Padrones y Sistemas de Información para el Desarrollo Social. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Integracion_Padrones_SI.pdf
- _____(2017a). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- _____(2017b). ¿En qué tipo de fuentes de información se apoyan los programas sociales en México? Un análisis referencial de la medición de los indicadores. <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Fuentes-de-informacion-se-apoyan-los-programas-sociales-en-Mexico.pdf>
- Fernández, V. (2006). Desarrollo de sistemas de información una metodología basada en el modelado. Ediciones UPC.



- García, G. A. (2011). Sistemas de información y evaluación de programas sociales. Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/456194.pdf>.
- Gobierno del Estado de México (GEM) (2019, 23 de diciembre). Decreto Número 119 Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2020. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/marcoprog-ppto-egresos-2020>
- _____(2018a). Plan de Desarrollo del Estado de México, 2017-2023. https://copladem.edomex.gob.mx/plan_estatal_desarrollo_2017_2023
- _____(2018b). Programa Sectorial Pilar Social 2017-2023. <https://copladem.edomex.gob.mx/sectoriales>
- _____(2018c). Programa Transversal 2017-2023. <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/Programas%20Sectoriales/2017-2023/5-PS-Transversal.pdf>
- _____(2016, 4 de mayo). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2016/may045.pdf>
- _____(2006, 4 de mayo). Reglamento de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/rgl/vig/rglvig041.pdf>
- _____(2004, 31 de diciembre). Ley de Desarrollo Social del Estado de México. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig101.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Indicadores Trimestrales (15 años y más), Tabulados Interactivos. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#Tabulados>
- _____(2020a). Censo Nacional de Población y Vivienda. Resultados Generales. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html#Resultados_generales.
- _____(2020b). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Indicadores Trimestrales (15 años y más), Nacional. http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/ENOE_TRIM15_2020.htm
- _____(2015). Encuesta Intercensal 2015, Tabulados. www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/default.html#Tabulados
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2016). Desarrollo Humano. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Guatemala. <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>
- Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México (SEDESEM) (2020a, 31 de enero). Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa 2020. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2020/ene312.pdf>
- _____(2020b, 22 de enero). Informe de la Aplicación de los Recursos y Evolución de los Programas Sociales al mes de diciembre de 2020. Periódico Oficial “Gaceta del



Gobierno”. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2021/ene221.pdf>

_____(2018, 6 de diciembre). Lineamientos y Criterios para la Integración y Actualización de los Padrones de Beneficiarias y Beneficiarios y para la Administración del Padrón Único de los Programas de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de México. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2018/dic063.pdf>

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2018). Sistema de Información Social Integral. <https://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/Sistema-Informacion-Social-Integral-CONEVAL.pdf>

Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México (SECOGEM) (s.f.). https://portal.secogem.gob.mx/contraloria_social



ANEXOS

Anexos

Anexo 1, Ficha Técnica de Identificación del Programa.

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	02 Desarrollo Social
	Institución	Secretaría de Desarrollo Social
	Entidad	Dirección General de Programas Sociales Estratégicos
	Unidad Responsable	Dirección General de Programas Sociales Estratégicos
	Clave Presupuestal	020608050104 Apoyo Social para el Empoderamiento Económico de la Mujer
	Nombre del Programa	Familias Fuertes Salario Rosa
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa	Vanessa Yusalet Velázquez Altamirano
	Teléfono de contacto	(722) 2138915
	Correo electrónico de contacto	vv.anelatuti@gmail.com

continúa...



Tema	Variable	Datos
Objetivos	Objetivo general del Programa	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres de 18 a 59 años, que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar y no perciban remuneración, mediante el otorgamiento de transferencias monetarias y capacitación para el desarrollo humano.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa
	Eje del PND y del PDEM con el que está alineado	PND: Eje Transversal Número 1: "Igualdad de género, no discriminación e inclusión" PDEM: Pilar Social: "Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente"
	Objetivo del PND y del PDEM con el que está alineado	PND: Criterio 2: "Deberán existir medidas especiales para lograr la igualdad sustantiva, ya sea de nivelación, de inclusión o acciones afirmativas, tendientes a transformar las desigualdades relacionadas con injusticias de índole socioeconómica, de género, origen étnico, orientación sexual, condición de discapacidad o etapa de ciclo de vida" PDEM: Objetivo 1.1 "Reducir la pobreza y propiciar desarrollo humano"
	Tema del PDEM con el que está alineado	Igualdad de Género
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial Pilar Social 2017-2023 del Estado de México (PSPSEM)
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	PSPSEM: Objetivo Social 1. "Reducir la pobreza y propiciar desarrollo humano", Estrategia 1.1. "Mantener el crecimiento de los ingresos de la población más pobre" en la Línea de Acción 1.1.1. "Reconocer el Trabajo que realiza la mujer en el hogar en condición de pobreza extrema, impulsar su integración al mercado laboral y apoyar su desarrollo integral"
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Apoyos monetarios y capacitación para el autoempleo, así como acompañamiento jurídico y asesoría psicológica a mujeres de 18 a 59 años de edad que se dediquen a las actividades del hogar y que no perciban pago alguno, para que los integrantes de su familia tengan una mayor calidad de vida"
	Propósito del Programa	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres de 18 a 59 años, que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar y no perciban remuneración, mediante el otorgamiento de transferencias monetarias y capacitación para el desarrollo humano

continúa...



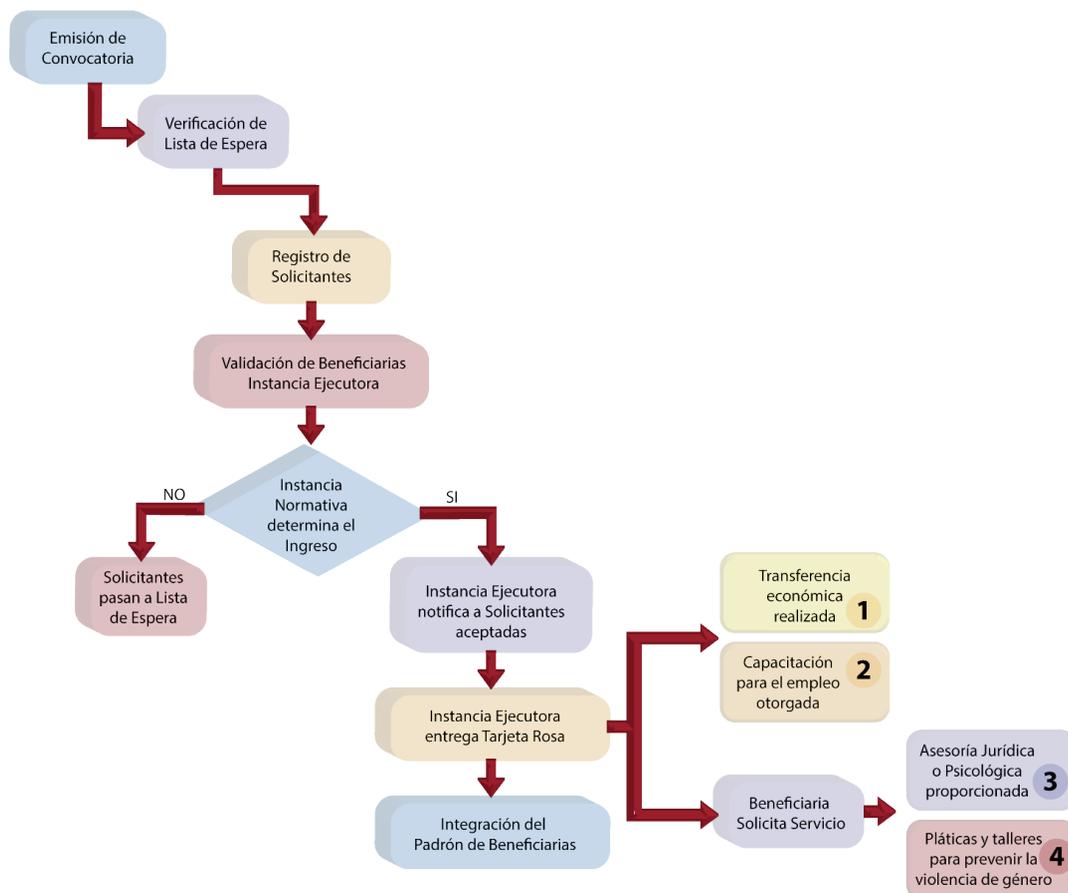
Tema	Variable	Datos
Población potencial	Definición	Mujeres de 18 a 59 años de edad que habitan en el Estado de México y tengan ingresos económicos por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingreso.
	Unidad de medida	Mujeres
	Cuantificación	De acuerdo con el CIEPS se cuantifica en 610 mil 924 mujeres
Población objetivo	Definición	Mujeres de 18 a 59 años de edad que habitan en el Estado de México y tengan ingresos económicos por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, y no perciban remuneración.
	Unidad de medida	Mujeres
	Cuantificación	De acuerdo con el CIEPS, suman 559 mil 605 mujeres en los 125 municipios del Estado de México.
Población atendida	Definición	Mujeres de 18 a 59 años de edad que habitan en el Estado de México y tengan ingresos económicos por debajo de las líneas de pobreza y de pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, y no perciban remuneración, incorporadas al programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.
	Unidad de medida	Mujeres
	Cuantificación	Conforme a datos del Tercer Informe de Gobierno, es de 201 mil 135 mujeres
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$3,349,220,039.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$3,349,220,039.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$2,408,639,184.48
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de México
Focalización	Unidad territorial del programa	Los 125 municipios del Estado de México

Fuente: elaboración de CIDEP.



Anexo 2. Macroflujo del Programa FFSR 2019, basado en sus componentes

Nombre del Programa:	Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.
Nombre del Proyecto Presupuestario:	020608050104 Apoyo Social para el Empoderamiento Económico de la Mujer
Tema de Desarrollo:	Pilar I Social. Estado de México Socialmente responsable, solidario e incluyente.
Unidad Responsable:	Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social.
Unidad Ejecutora:	Dirección de Bienestar Social para la Mujer.
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados.



Fuente: elaboración de CIDEP con información las ROP del Programa FFSR 2019 (CEMyBS, 2019)..



Anexo 3. Propuesta de modificación a la normatividad

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Diagnóstico del Programa	Diagnóstico del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa	El Diagnóstico no está desarrollado en su totalidad y tampoco está actualizado periódicamente considerando el impacto que lleva en su tiempo de operación.	Diagnóstico del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa 2021	Contar con información actualizada que permita modificar y actualizar la MIR y el POA del Programa.	Carencia de información actualizada respecto al programa y su impacto.
Reglas de Operación	El contenido de apartados debe ser revisado y ampliado.	Falta de claridad tanto para la planeación, población a atender, oferta, producción, cobertura, criterios de selección, tiempos y procedimientos.	Ampliar el contenido de los apartados con respecto a los hallazgos encontrados.	Claridad en la planeación, población a atender, oferta, producción, cobertura, criterios de selección, tiempos y procedimientos	Alineación errónea del fin, propósito y objetivo del programa.
Guía Operativa	Guía Operativa del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.	Falta de especificidad y claridad en el desarrollo de todos los elementos de los procesos del programa.	Manual Operativo del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.	Amplitud en la especificidad y claridad de los procesos del programa.	Reglamentación interna del área de innovación de la Secretaría de Finanzas.
Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.	En el manual de procedimientos no se consideran los procedimientos principales de cada proceso de la Guía Operativa y los 4 que se desarrollan no son de alta trascendencia para el programa además de incluir más de un proceso.	Manual de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa.	Homogenización entre la Guía Operativa y el Manual de Procedimientos.	Reglamentación interna del área de innovación de la Secretaría de Finanzas.
Presupuesto basado en Resultados del Programa y Programa Operativo Anual	Presupuesto basado en Resultados del Programa y Programa Operativo Anual	Es necesario ajustar el PbR y el POA a la MIR considerando los componentes y actividades de la misma.	Presupuesto basado en Resultados del Programa y Programa Operativo Anual	PbR y POA homogéneos a la MIR.	Disposiciones de la Subsecretaría de Planeación y Gasto Público de la Secretaría de Finanzas.

Fuente: elaboración de CIDEF.



Anexo 4. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Concepto		Información
Datos Generales del Programa Evaluado		
1.	Nombre del Programa/ Proyectos	Secretaría de Desarrollo Social
	Entidad Responsable del Programa	Dirección General de Programas Sociales Estratégicos
	Unidad Ejecutora	Secretaría de Desarrollo Social
Datos Generales del Evaluador Externo		
2.	Nombre de la Institución Evaluadora	Centro de Investigación, Docencia, Evaluación, Estudios y Prospectiva, S.A. de C.V.
	Coordinador de la Evaluación	M.R.I. Víctor Maccise Estefan
	Teléfono	(722) 238 98 50
	Correo electrónico	cidep.consultores@gmail.com
	Principales Colaboradores	Lic. Esteban Siller Clavel Lic. Raquel Estefanía Castellanos Ramírez
Datos Generales de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la Evaluación		
3.	Nombre de la Unidad Administrativa	Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social
	Nombre del Servidor Público Titular de la Unidad Administrativa	Lic. Marihño Raúl Cárdenas Zúñiga
	Teléfono	(722) 214 25 82
Datos Generales de la Unidad Administrativa de Operar el Programa		
4.	Nombre de la Unidad Administrativa	Dirección de Bienestar Social para la Mujer
Datos Generales de Contratación		
5.	Procedimiento de Contratación del Evaluador	Invitación por lo menos a tres opciones mediante Contrato Pedido de Adquisición de Bienes y Servicios número CONTRATO/CIEPS/003/2020
6.	Tipo de Evaluación Contratada	Procesos
7.	Principales Objetivos	Analizar mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión, con base en información proporcionada por personal de la dependencia o entidad responsable del programa, así como información adicional que la instancia evaluadora considere necesaria para justificar su análisis.
8.	Costo Total de la Evaluación (especificando la fuente de financiamiento)	\$1,316,484.00 Gasto Corriente Presupuesto 2020

Fuente: elaboración de CIDEP.:



www.cieps.edomex.gob.mx



CIEPS Edomex



@CIEPSEdomex

Av. Morelos núm. 1222, col. San Bernardino, C. P. 50080,
Toluca, Estado de México.
Tel.: 722 214 25 82.