







Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 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: 211 / 09 / 03 / 21 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. Introducción	5
2. Descripción del Programa	8
2.1 Antecedentes	9
2.2 Problemática que atiende	11
2.3 Contexto y condiciones de operación	13
3. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo	18
4. Descripción y análisis de procesos del Programa	25
4.1 Descripción de procesos	26
4.2 Pertinencia de la gestión de los procesos, en el contexto institucional donde opera	38
4.3 Interacción de procesos	41
4.4 Grado de consolidación operativa	42
5. Hallazgos y resultados	45
5.1 Principales problemas detectados en la normatividad	46
5.2 Cuellos de botella	47
5.3 Áreas de oportunidad	48
5.4 Buenas prácticas detectadas en la operación del Programa	50
Conclusiones y recomendaciones	52
Referencias	58
Anexos	61



### 1. INTRODUCCIÓN

a Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México (SEDESEM), a través del Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social (CIEPS), y con fundamento en el artículo 54 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México; así como, el numeral 15.1 Evaluación externa de las Reglas de Operación (GEM, 2020), solicitó la Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, cuyo objetivo general es contribuir a la reducción de la condición de pobreza y carencia por acceso a la alimentación de las personas adultas mayores de 60 años de edad en adelante, mediante la entrega de canastas alimentarias, así como servicios que favorezcan a su bienestar (GEM, 2020, p.88), y cuya cobertura abarca los 125 municipios del Estado de México.

El objetivo de esta Evaluación es analizar y valorar de manera sistemática los procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores para determinar si son necesarios o adecuados para el logro de los objetivos y metas del Programa; asimismo, hacer recomendaciones para la mejora de la gestión operativa del Programa. Mientras que los objetivos específicos fueron: 1) valorar la gestión operativa del Programa, considerando nueve procesos que definen las Reglas de Operación (ROP) del Programa; 2) plantear recomendaciones generales y específicas, tanto a nivel normativo como operativo para mejorar la gestión del Programa; 3) conocer los problemas o limitaciones, tanto normativos como operativos que obstaculizan la gestión del Programa; y 4) analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del Programa.

Este documento es realizado con base en los Términos de Referencia (TdR) emitidos en 2017 por el Consejo Nacional de Evaluación de la Políticas de Desarrollo Social (CONEVAL) para realizar una Evaluación de Procesos, por lo cual, la descripción y análisis de los procesos es realizada tomando como base el "Modelo general de procesos", mismo que considera ocho aspectos: planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos y seguimiento a beneficios y monitoreo de apoyos.

El equipo responsable de este trabajo utilizó una metodología cualitativa, la cual consistió en el desarrollo de un trabajo de gabinete para analizar los documentos que dan sustento normativo y operativo al Programa y un trabajo de campo para reconstruir la práctica de los procesos. Los principales insumos del trabajo de gabinete fueron documentos e informes oficiales proporcionados por el enlace de la SEDESEM, entre los que se encuentran el diagnóstico del Programa, las ROP, el Manual Operativo, el documento de focalización y cobertura, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), presupuesto, Padrón de beneficiarios, Evaluación de Resultados, y documentos normativos de tipo estatal, nacional e internacional.

El trabajo de campo implicó la realización de 22 entrevistas semiestructuradas con diferentes actores clave, entre los que cuenta la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, coordinadores operativos, coordinadores regionales, gestores sociales, la persona concesionaria del Centro de Atención, y beneficiarios.



### 2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

#### 2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

I desarrollo social es el proceso que contribuye a mejorar el bienestar de las personas en torno a nutrición, ingreso, educación y vivienda; también engloba la reducción de la pobreza y las desigualdades, las cuales son objetivos del Estado y pueden alcanzarse tomando como referencia las líneas de acción marcadas por los organismos internacionales (CESOP, 2006).

El Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, otorga dos tipos de apoyo: en especie (canasta de alimentos) y servicios (gerontológicos, psicológicos, médicos). En el año fiscal 2020 entregó canasta de alimentos a cien mil beneficiarios, otorgándoles 10 veces durante ese año. Asimismo, brindó apoyos de servicios a 12 mil 246 adultos mayores.

A fin de ahondar en sus fundamentos y características más importantes, este apartado expone sus antecedentes, el problema al que responde su implementación, el contexto y condiciones en las que opera; así como, los mecanismos más relevantes que aseguran la generación y entrega de beneficios a las personas adultas mayores en el Estado de México.

#### **A**NTECEDENTES

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2019), la pobreza es un problema que tiene diferentes dimensiones y manifestaciones tales como el hambre, la malnutrición, la falta de una vivienda digna y el acceso limitado a otros servicios básicos como la educación o la salud. Por consiguiente, avanzar en el desarrollo social inclusivo implica disminuir los niveles de pobreza y la desigualdad entre hombres y mujeres, entre personas con capacidades diferentes y grupos vulnerables, entre las que se encuentran las personas de la tercera edad.

En particular, la protección de las personas adultas mayores ha estado presente en la agenda internacional, en tanto constituye un sector



de la población vulnerable. Por ejemplo, en 2002, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Declaración Política y el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento. Entre las recomendaciones están: atender a las personas mayores y su desarrollo, el fomento de la salud y el bienestar en la vejez, y la creación de un entorno propicio y favorable para las personas mayores (OMS, 2015).

En lo general, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada el 25 de septiembre de 2015, estableció la intensión de atender 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), el primero de ellos es poner fin a la pobreza en todas sus formas. Uno de los principales medios para lograrlo es movilizar recursos provenientes de la cooperación internacional y canalizarlos a los países en desarrollo para que puedan implementar políticas y programas dirigidos a combatir la pobreza en sus diferentes dimensiones. Otro medio es aprobar normas a nivel internacional, nacional y subnacional que contemplen las cuestiones de género (ONU, 2018).

El segundo objetivo del Desarrollo Sostenible es el de Hambre Cero. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) advierte que el hambre y la desnutrición siguen siendo grandes obstáculos para el desarrollo de las naciones. Tan solo en 2017 se estimó que 821 millones de personas sufrían desnutrición crónica. Este segundo objetivo busca terminar con todas las formas de hambre y desnutrición para el 2030, lo que supone garantizar el acceso de todas las personas a una alimentación nutritiva y suficiente (ONU, 2018).

En México, el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue creado el 26 de abril de 2017, mediante decreto presidencial. El Consejo nace como una instancia de vinculación del Ejecutivo Federal con los gobiernos locales, el sector privado, la sociedad civil y la academia. Su principal objetivo fue el de coordinar las acciones para el diseño, la ejecución y la evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la referida Agenda 2030. Asimismo, informará sobre el seguimiento de sus objetivos, metas e indicadores (SEGOB, 2017).

Para atender a la población adulta mayor en México, fue publicada la Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores el 25 de junio de 2002, la cual tiene por objeto: Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas adultas mayores, así como establecer las bases y disposiciones para su cumplimiento, mediante la regulación de: I. La política pública nacional para la observancia de los derechos de las personas adultas mayores; II. Los principios, objetivos, programas, responsabilidades e instrumentos que la administración pública federal, las entidades federativas y los municipios deberán observar en la planeación y aplicación de la política pública nacional, y III. El Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores" (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2002, p.1).

El Gobierno del Estado de México ha publicado una serie de documentos normativos dirigidos a proteger a las personas adultas mayores de la exclusión y la pobreza. Entre los que se encuentra la Ley para Prevenir, Combatir y Eliminar Actos de Discriminación en el Estado de México, publicada el 17 de enero de 2007, la cual tiene por objeto prevenir y eliminar toda forma de discriminación ejercida en contra de cualquier persona, para proteger el goce y ejercicio de sus derechos fundamentales (GEM, 2007). Además de la Ley del Adulto Mayor del Estado de México, publicada el 06 de agosto de 2008, con el objeto de garantizar el ejercicio de los derechos de los adultos mayores, así como establecer las bases y disposiciones para su cumplimiento, a efecto de mejorar su calidad de vida (GEM, 2008).

Con el propósito de avanzar en el combate a la pobreza, el Gobernador del Estado de México, Alfredo Del Mazo Maza emitió en 2017 el Decreto por el que se crea el Consejo Estatal de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuya finalidad es coordinar las acciones necesarias para la formulación, ejecución, evaluación, control y seguimiento de estrategias y programas que propicien la consecución de los objetivos y metas de la Agenda 2030 (GEM, 2017). Adicionalmente, el Gobierno Estatal firmó en 2018 el Convenio de Cooperación Técnica con el PNUD, con el propósito de recibir asistencia técnica de parte de Naciones Unidas para elaborar el Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) 2017-2023 y garantizar que este estuviera alineado con los ODS.

El PDEM 2017-2023 establece en su pilar social que es prioritario desarrollar y conservar familias fuertes, lo que implica que las familias, sin importar su origen social y estatus económico puedan satisfacer sus

necesidades básicas y mejorar su calidad de vida. Para ello define varias líneas de acción dirigidas a reducir la pobreza en todas sus formas; apoyar el crecimiento de los ingresos de los más pobres; asegurar vivienda y servicios básicos adecuados a la población; lograr una alimentación sana, nutritiva y suficiente y reducir todas las formas de malnutrición. Para este último aspecto define como línea de acción: fortalecer la coordinación con los programas sociales del Gobierno Federal para cubrir las necesidades alimentarias de las familias mexiquenses; identificar a los sujetos de apoyos a la alimentación mediante la selección de familias vulnerables que habiten en comunidades de muy alta y alta marginación; difundir las prácticas alimentarias saludables, así como fomentar el consumo de los alimentos locales (GEM, 2018).

La política social del Gobierno del Estado de México encuentra sustento en su marco normativo estatal y en el federal; dicha política establece el concepto de "Familias Fuertes" como uno de sus principales ejes para reducir la pobreza, exclusión y vulnerabilidad de la población mexiquense. En particular, la Estrategia Familias Fuertes (EFF) surge como un mecanismo de coordinación transversal para transitar del desarrollo social al desarrollo humano, a través del acceso a los derechos sociales de los diferentes grupos de la población.

#### 2.2 PROBLEMÁTICA QUE ATIENDE

De acuerdo con los datos de la ONU (2019), la tasa de pobreza mundial ha disminuido considerablemente desde el año 2000; sin embargo, en las regiones en desarrollo, una de cada diez personas sigue subsistiendo con 1.90 dólares diarios y más de 700 millones de personas viven en condiciones de pobreza extrema y luchan para satisfacer sus necesidades más básicas. La productividad de las personas es mermada a causa del hambre y la malnutrición, además de ser más propensas a sufrir enfermedades, lo que limita sus posibilidades para aumentar sus ingresos y mejorar sus medios de vida (ONU, 2019).

El envejecimiento de la población a nivel mundial plantea serios retos en términos de la lucha contra la pobreza y la desigualdad social. Según datos del informe de Perspectivas de la Población Mundial, la tendencia es que para el 2050 el número de personas adultas mayores incremente al

doble y que para el 2100 se triplique, pasando de 962 millones en 2017 a 2 mil 100 millones en 2050 y 3 mil 100 millones en 2100. En consecuencia, las necesidades de las personas de 60 años en adelante crecerán y representarán un alto costo familiar y social (ONU, 2017).

La pobreza en México disminuyó en 2.5 puntos porcentuales de 2008 a 2018. En 2008, 49.5 millones de personas estaban en tal condición, lo que representaba el 44.4% de la población total, mientras que en 2018 fueron contabilizados 52.4 millones de personas, lo que representó el 41.9% de la población total. Sin embargo, en ese mismo año, 71.2% de la población mexicana reportó tener al menos una de las siguientes carencias sociales: rezago educativo, carencia por acceso a los servicios de salud, carencia por acceso a la seguridad social, carencia por calidad y espacios de la vivienda, carencia por acceso a la alimentación (CONEVAL, 2018).

La carencia que más ha disminuido entre la población mexicana es el acceso a los servicios de salud; en diez años (2008 a 2018) tuvo un decremento de 22 puntos porcentuales, mientras que la carencia más persistente es la falta de acceso a la alimentación, pues si bien bajó 1.3 puntos porcentuales, en el mismo período, el número de personas con dicha carencia pasó de 24.3 millones en 2008 a 25.5 millones en 2018 (CONEVAL, 2018).

En el Estado de México, la tendencia de la pobreza también ha ido a la baja, pero manteniendo grandes retos en esta problemática. En 2018 se registraron 7 millones 546 mil 542 (42.7%) personas en situación de pobreza. El 70.8% de la población tiene al menos una carencia social y la carencia por acceso a la alimentación es la que menos ha disminuido en porcentaje, pero no en número de personas; pasó de 21.2% (3 millones 201 mil 795 personas) en 2008 a 19.8% (3 millones 505 mil 839 personas) en 2018, lo que representa un aumento en términos absolutos de 304 mil personas (CONEVAL, 2018).

En México, el número de personas adultas mayores ha crecido en 23.6% de 2010 a 2015, mientras que el Estado de México durante 2015 se registró 1 millón 517 mil 425 personas de 60 años y más, de las cuales 693 mil 384 son hombres y 824 mil 41 mujeres (INEGI, 2015). Del total de personas en este rango de edad, 190 mil 167 están sin trabajo; 225 mil 080 no cuentan con afiliación a servicios de salud; además, 1 millón 236 mil 544 de personas adultas mayores se encuentran sin jubilación o pensión (CEMyBS, 2019b).

La pobreza es un aspecto muy ligado con las personas adultas mayores. La vejez está asociada con pobreza porque es la etapa en la que las personas se retiran de la actividad laboral, reduciendo con ello la posibilidad de tener los recursos económicos necesarios para satisfacer sus necesidades (Fernando y Acevedo, 2016).

A partir del contexto anterior, el problema central que atiende el Gobierno del Estado de México es el aumento en el número de personas adultas mayores mexiquenses en situación de pobreza multidimensional o vulnerabilidad (CEMyBS, 2019b).

Los niveles de pobreza en el Estado de México, entre las personas adultas mayores, fundamentan la operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020 el cual tiene como propósito, "contribuir en la disminución de la condición de pobreza y carencia por acceso a la alimentación, de las personas adultas mayores de la entidad de 60 años de edad en adelante, mediante la entrega de canastas alimentarias y servicios para el bienestar" (GEM, 2020, p. 87).

La población universo del Programa la integran los adultos mayores que habitan en el Estado de México, la cual es de 1 millón 517 mil 925 individuos. La población potencial son todos los adultos mayores en condición de pobreza y con carencia por acceso a la alimentación, conformada por 574 mil 099 sujetos. Mientras que la población objetivo son aquellas personas con 60 años en adelante, en condición de pobreza y con carencia por acceso a la alimentación, integrada por 308 mil 577 adultos (CEMyBS, 2019a).

#### 2.3 CONTEXTO Y CONDICIONES DE OPERACIÓN

El Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores tiene una cobertura en los 125 municipios del Estado de México. Su aplicación está orientada por las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), integradas y propuestas por el Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social (CIEPS). Las cuales están clasificadas de la siguiente manera: 1) Zonas de Atención Prioritaria rurales (municipios de muy alta o alta marginación, indígenas o de alto nivel delictivo) y 2) Zonas de Atención Prioritaria urbanas (urbanas con muy alto o alto grado de marginación y que no se ubican en Zonas de Atención Prioritaria rurales o Áreas Geoestadística Básica (AGEBs) urbanas ubicadas en Zonas de Atención Prioritaria rurales).

**EDOMÉX** Querétaro ianajuato Hidalgo Tlaxca Michoacán CDMX Morelos Puebla Guerrero Población objetivo Simbología De 142 a 930 adultos mayores De 931 a 1,021 adultos mayores Municipios De 1,022 a 1,808 adultos mayores Entidades contiguas De 1,809 a 8,629 adultos mayores De 8,630 a 67,696 adultos mayores

Figura 1. Focalización del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores

Fuente: CIEPS (2019).

La focalización del Programa considera la concentración de personas adultas mayores en ciertos municipios y su condición de pobreza. Por ejemplo, 20 municipios concentran entre 8 mil 630 y 67 mil 696 adultos mayores, mientras que 39 municipios apenas registran entre 142 y 930 adultos mayores (Ver figura 1).

Figura 2. Porcentaje de la población en situación de pobreza, 2015

Fuente: CIEPS (2019).

La distribución de la población en situación de pobreza en la entidad no es homogénea (Ver figura 2). De los 125 municipios que la integran, 16 tienen entre 0% y 39% de personas en condición de pobreza; 54 de ellos registran entre 40% y 59% de personas en dicha condición; 51 municipios tienen entre 60% y 79%; y cuatro concentran 80% o más, estos últimos son Ixtapan del Oro, Luvianos, Donato Guerra y Villa de Allende (GEM, 2018).

El Programa brinda dos tipos de apoyo: en especie y servicios. El apoyo en especie consiste en otorgar una canasta alimentaria de manera mensual, hasta en diez ocasiones, a los adultos mayores que cumplan con los requisitos y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal del Programa. El apoyo en servicios consiste en brindar atención médica y gerontológica; asesoría psicológica; acompañamiento y asesoría jurídica; y atención en trabajo social. Los apoyos son gratuitos, cubriéndose en su totalidad por el Gobierno del Estado de México, a través del CEMyBS.

De acuerdo con las ROP del Programa, los requisitos para ser beneficiario son los siguientes:

- a) Tener 60 años de edad cumplidos en adelante;
- b Presentar condición de pobreza y carencia por acceso a la alimentación;
- c) Habitar en el Estado de México:
- d) No ser beneficiario de algún programa de desarrollo social federal, estatal o municipal que atienda a adultos mayores, a través de transferencias monetarias o en especie;
- e) Entregar copia de identificación oficial vigente con fotografía, Clave Única de Registro de Población (CURP) y con domicilio en el Estado de México y original para su cotejo; para el caso de que la identificación oficial no cuente con CURP y domicilio del solicitante, deberá presentar copia de la misma y comprobante domiciliario con vigencia no mayor a tres meses; y
- f) Los demás que determine la instancia normativa.

Los criterios para dar prioridad en el otorgamiento de apoyos es que las personas adultas mayores en condición de pobreza se encuentren en alguna de las siguientes situaciones: sean víctimas o personas ofendidas del delito; sean cuidadoras de hijas e hijos menores de edad de mujeres que perdieron su libertad por resolución judicial; sean mexiquenses repatriados; y las demás que determine la instancia normativa.

La mecánica operativa del Programa comprende una Estrategia de selección de beneficiarios, desglosada en ocho pasos. Inicia con la identificación de la población potencial, según lo establecido en las ROP y la publicación de la convocatoria. En un segundo paso, las personas adultas mayores acuden a registrarse en los módulos que establezca la instancia ejecutora, presentando la documentación respectiva con la que se integrará su expediente. Posteriormente, los solicitantes hacen el llenado del Formato de Registro. En otra etapa, la instancia ejecutora verifica que las personas adultas mayores cumplan con los requisitos establecidos en las presentes reglas. Después, la instancia ejecutora presenta a la instancia normativa una propuesta de listado de beneficiarios, de acuerdo con los criterios de selección y priorización, para determinar su ingreso al Programa.

**MODULOS DE REGISTRO** Comité de Admisión y Sequimiento del Programa Las y los solicitantes que no hayan sido beneficiados y Gestor(a) Social Determinación de las cumplan con los Coordinador(a) soluciones que requisitos proceden, de establecidos en las acuerdo a los Gestor(a) Social Los solicitantes Reglas de Operación criterios Coordinador(a) acuden a los permanecerán en la validación de establecidos en las módulos de lista de espera del información 5 presentes reglas registro Programa 8 ldentificación de población 6 Presentación de Llenado de propuestas Se dan a conocer Formato de potencial que cubra los procesadas en el los folios de las Registro sistema de acuerdo a solicitudes requisitos los criterios de aceptadas para su selección y incorporación al priorización para Programa Gestor(a) Social determinar su Coordinador(a) ingreso al Programa Responsable de Responsable de informatica y sistemas informatica y sistemas

Figura 3. Estrategia de selección de beneficiarios

Fuente: CEMyBS (2019a).

Como sexto paso, la instancia normativa determina las solicitudes que procedan. En el séptimo paso, la instancia ejecutora da a conocer las solicitudes aceptadas para su incorporación al Programa. Finalmente, las personas solicitantes que no resultan beneficiadas, pero cumplen con los requisitos establecidos en las ROP del Programa, son incorporadas a su lista de espera.

El mecanismo para entregar los apoyos está definido por los siguientes pasos: 1) Las personas adultas mayores seleccionadas recibirán el medio de entrega en los lugares que determine la instancia ejecutora; 2) El beneficiario podrá acudir, el día y hora indicado, a recibir su apoyo a los Centros de Atención o, en su caso, en su domicilio particular presentando el medio de entrega e identificación oficial vigente del beneficiario, con fotografía y domicilio en el Estado de México; 3) La instancia ejecutora procederá a la elaboración del Padrón de beneficiarios una vez realizada la entrega de los apoyos (GEM, 2020).



# 3. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

# 3. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO)

a Evaluación de Procesos es realizada bajo un enfoque de investigación cualitativa, el cual permite comprender, describir y valorar en profundidad cómo interactúan las diferentes instancias involucradas en la operación del Programa y si estas interacciones facilitan o dificultan su adecuado funcionamiento. Además, de comprender el contexto institucional y organizacional en el que está inscrito el Programa.

Para generar evidencia empírica de los procesos involucrados en la operación del Programa, fueron utilizadas técnicas de investigación cualitativa como el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas. El trabajo de gabinete implica la revisión de documentos normativos de carácter nacional e internacional, estadísticas sobre pobreza y el número de personas adultas mayores en el Estado de México; así como, documentos relacionados con el diseño y resultados del Programa, tales como las ROP, diagnóstico, evaluaciones externas previas; MIR 2020, la estrategia de focalización, estrategia de selección de beneficiarios, el Manual Operativo del Programa, entre otros.

El trabajo en campo abarca la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los actores relevantes, previamente definidos entre el equipo evaluador y los responsables del Programa. Dicho instrumento está orientado a conocer las actividades específicas desarrolladas por los encargados de operar el Programa, así como la interacción entre las diferentes instancias involucradas en la ejecución de este. La identificación de procesos comprende los siguientes aspectos: planeación; comunicación interna y externa; selección de destinatarios o usuarios; producción de entregables; entrega; seguimiento a destinatarios o usuarios; control o monitoreo; y evaluación externa. Las entrevistas fueron grabadas en audio para posteriormente analizar sus transcripciones.

La entrevista proporciona información para realizar: 1) la descripción y valoración de cada uno de los procesos, comparando su deber ser con la información obtenida en el trabajo de campo; 2) valorar la dimensión de

calidad de los procesos, lo que implica evaluar sus atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, dado el contexto institucional y organizacional en el que están inscritos; 3) valorar la operación del Programa, con respecto a cómo los diferentes procesos facilitan o entorpecen el cumplimiento de sus objetivos; 4) plantear, con base en los hallazgos obtenidos, recomendaciones para adecuar los procesos donde exista debilidad u oportunidades de mejora.

En total, se planteó entrevistar a veintidós actores clave. Para la selección de beneficiarios y coordinadores entrevistados fueron consideradas las regiones y dentro de ellas, municipios que concentran alto, mediano y bajo número de beneficiarios. Los municipios de baja concentración de beneficiarios (0 a 500), mediana (501 a 4 mil); alta (4 mil 001 y más). Se propuso entrevistar a 10 beneficiarios distribuidos en: cuatro beneficiarios de municipios de alta concentración, tres beneficiarios de municipios de mediana y tres de baja concentración.

El cronograma de actividades que sigue la presente Evaluación de Procesos es el siguiente:

Cuadro 1. Cronograma de actividades por semana, periodo enero-marzo de 2021

	SEMANAS											
ACTIVIDADES		Enero			Febrero				Marzo			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ETAPA 1. Trabajo de gabinete y diseño	o me	etod	ológ	jico	del 1	traba	ajo c	le ca	amp	0.		
Recopilación y sistematización de información normativa y documental de tipo pública del Programa.												
Solicitud de documentos internos del Programa.												
Sistematización y análisis de información normativa, presupuestal y organizacional del Programa.												
Sistematización y análisis de evaluaciones externas previas del Programa.												
Definición de instrumentos de investigación y agenda de trabajo de campo.												
Integración del primer entregable.												
ENTREGA: PRODUCTO 1												

	SEMANAS											
ACTIVIDADES		Enero			Febrero				Marzo			
ACTIVIDADEO	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ETAPA 2. Trabajo de campo.												
Aplicación de instrumentos para la recopilación de información.												
Transcripción de entrevistas.												
Sistematización y análisis de la información.												
Elaboración del segundo entregable.												
ENTREGA: PRODUCTO 2												
ETAPA 3. Integración de información para reporte final.												
Descripción y valoración de cada uno de los procesos y subprocesos.												
Valoración de la dimensión de calidad de los procesos.												
Valoración integral de la operación del Programa.												
Ponderación de hallazgos y resultados.												
Elaboración de conclusiones y recomendaciones de mejora.												
Elaboración de anexos.												
Integración del informe final.												
ENTREGA: PRODUCTO 3												

Fuente: elaboración propia.

#### Cuadro 2. Agenda de trabajo de campo

FECHA	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS	PRODUCTO	RESPONSABLE
11 de febrero de 2021	Directora de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores: Betshabé Amparo Reza García Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS (Entrevista a un coordinador regional).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Juana Luisa Martínez Cantón
11 de febrero de 2021	Dirección General Programas Sociales de la SEDESEM. Responsable de la Operación del Programa: Noemí Roa Miranda Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS (Entrevista a un coordinador regional).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/ Notas	Rocío Zoé Cisneros Hoyuela
11 de febrero de 2021	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS (Entrevista a coordinador regional).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Yohali Paulina Villegas Rodríguez y Rocío Zoé Cisneros Hoyuela
10 y 11 de febrero de 2021	Entrevista a dos integrantes del Comité de Admisión y Seguimiento (Enrique Francesco Jacob García y Víctor Erick Gonzáles Lugo)	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Israel Conde Noria Andrés Manzanares Ramírez
11 de febrero de 2021	Entrevista a la persona concesionaria del Centro de Atención. Entrevista a integrante del Comité de Admisión y Seguimiento (Raúl Solalinde Guerra).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Violeta Colín Navarro Maribel Rosales Malvaez
15 de febrero de 2021	Entrevista a personal operativo (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Rocío Zoé Cisneros Hoyuela
15 de febrero de 2021	Entrevista a gestores del Programa (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Yohali Paulina Villegas Rodríguez y Maribel Rosales Malvaez
15 de febrero de 2021	Entrevista a beneficiarios (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Israel Conde Noria
15 de febrero de 2021	Entrevista a beneficiarios (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Andrés Manzanares Ramírez



FECHA	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS	PRODUCTO	RESPONSABLE
15 de febrero de 2021	Entrevista a beneficiarios (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Maribel Rosales Malvaez
15 de febrero de 2021	Entrevista a beneficiarios (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Juana Luisa Martínez Cantón
15 de febrero de 2021	Entrevista a beneficiarios (Dos personas).	Guía de entrevista/ Zoom/ libreta de notas/ grabadora	Grabaciones/Notas	Yohali Paulina Villegas Rodríguez
11 al 17 de febrero de 2021	Entrega de transcripciones de	Grabaciones/notas	Transcripciones	Mónica Rosales Quiroz

Fuente: elaboración propia.





### 4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

#### 4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

s importante mencionar que la descripción de procesos está basada en el testimonio de un reducido número de involucrados, mismo que no es estadísticamente representativo, pero abarca a los diferentes tipos de actores, entre ellos, a la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, a la Coordinadora Operativa del Programa Adultos Mayores, a tres coordinadores regionales, cuatro gestores sociales, dos integrantes del Comité de Admisión y Seguimiento, a la persona concesionaria del Centro de Atención y a diez beneficiarios, dando un total de 22 entrevistas realizadas. Debido a lo anterior, no es posible realizar generalizaciones, pero sí puede develarse información importante sobre las fortalezas, debilidades e inconsistencias entre la norma y la práctica de algunos procesos.

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

La descripción y análisis de cada uno de los procesos involucrados en el desarrollo del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores es realizado considerando tanto su normatividad como lo ejecutado en la práctica. Las principales normas consideradas fueron las ROP y el Manual Operativo del Programa, mientras que lo realizado en la práctica pudo reconstruirse a partir de la información obtenida en las entrevistas aplicadas a los diferentes actores involucrados, entre ellos, la Directora de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores; la Coordinadora Operativa del Programa Adultos Mayores; coordinadores regionales; integrantes del Comité de Admisión y Seguimiento; gestores sociales; la persona concesionaria del Centro de Atención; y beneficiarios del Programa. A partir de lo cual, pudieron identificarse nueve principales procesos, los cuales, normativamente son responsabilidad de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, en su calidad de unidad administrativa, mismos que se describen a continuación:

# A) Actualización y publicación de las Reglas de Operación del Programa.

Este proceso involucra la participación de siete instancias: el CEMyBS (titular de Vocalía Ejecutiva); el Comité de Admisión y Seguimiento; la Unidad de Apoyo Administrativo; la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos; la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretario técnico, encargado de comités); la SEDESEM (Dirección General de Programas Sociales, Unidad de Asuntos Jurídicos e Igualdad de Género) y el CIEPS. De acuerdo con las entrevistas realizadas a diferentes actores involucrados, estas últimas tres instancias son las más involucradas en la actualización de las ROP, pues meses antes de su publicación (finales de enero de 2020) se reunieron varias veces, presencialmente y vía Zoom, para revisar las ROP vigentes y proponer las modificaciones necesarias.

El proceso inicia con la instrucción verbal del titular de la Vocalía Ejecutiva del CEMyBS al titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, para elaborar la propuesta de actualización de las ROP. Posteriormente, desde la Dirección de Bienestar Social es elaborada la propuesta de actualización de las ROP y la somete a la revisión de los titulares de la Unidad de Asuntos Jurídicos e Igualdad de Género de la SEDESEM y del CIEPS.

El responsable de comités de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores turna los oficios y las carpetas con las ROP impresas a los miembros del Comité de Admisión y Seguimiento, a fin de que sean revisadas y aprobadas por parte el Comité. La versión que resulta es turnada al titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores y al titular de la Dirección General de Programas Sociales de la SEDESEM para ser autorizada y enviada al titular de la Vocalía Ejecutiva.

Finalmente, el titular de la Unidad de Apoyo Administrativo realiza el pago para que el titular de la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos esté en posibilidades de instruir la publicación de las ROP en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno".

Para realizar este primer proceso, el Manual Operativo del Programa describe 62 actividades a realizar por las diferentes instancias involucradas en un tiempo estándar de 45 días hábiles.

### B) Autorización del expediente técnico y distribución del presupuesto.

Por norma, este proceso tendría que incluir la participación de cuatro instancias: la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretario técnico), la Unidad de Apoyo Administrativo, la SEDESEM (Coordinación de Administración y Finanzas) y la Secretaría de Finanzas (Dirección General de Planeación y Gasto Público).

En este proceso existe una discrepancia entre lo establecido en el Manual Operativo y las entrevistas realizadas a diferentes funcionarios. De acuerdo con el Manual, la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, elabora, revisa y entrega al titular de la Unidad de Apoyo Administrativo el oficio para solicitar se gestione la asignación del presupuesto del Programa. Mientras tanto, la secretaria técnica de la Dirección, en coordinación con el titular de la Unidad de Apoyo Administrativo, debe elaborar la propuesta del expediente y realiza las adecuaciones necesarias. Sin embargo, en la práctica, los funcionarios de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores no se identifican como parte del proceso, mencionan que eso le corresponde a la Coordinación de Administración y Finanzas y a la Secretaría de Finanzas, mientras que a ellos solo les solicitan la lista de insumos que necesitan para operar.

Además, el Manual Operativo establece una cadena de gestión que no es identificada por ningún funcionario, ésta comienza en la Unidad de Apoyo Administrativo, la cual debe gestionar la asignación del presupuesto del Programa ante la Coordinación de Administración y Finanzas de la SEDESEM, quien a su vez tendría que gestionar ante la Dirección General de Planeación y Gasto Público de la Secretaría de Finanzas, quien revisa el presupuesto y finalmente envía oficio al titular de la Coordinación de Administración y Finanzas de la SEDESEM, para informar a la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores sobre la asignación del presupuesto para el Programa.

Para realizar este segundo proceso, el Manual Operativo del Programa describe de manera puntual 22 actividades a realizar por las diferentes instancias involucradas en un tiempo estándar de 30 días hábiles.

#### C) Aprobación del Plan Operativo.

Normativamente, este proceso incluye la participación de cuatro instancias: el CEMyBS (titular de Vocalía Ejecutiva); la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretario técnico, encargado de comités); la SEDESEM (Coordinación de Estudios y Proyectos Especiales); y el Comité de Admisión y Seguimiento.

El proceso inicia cuando la titular de la Dirección se reúne con los coordinadores operativos de la brigada multidisciplinaria (actores no considerados en el Manual) y con la secretaria técnica para realizar el plan operativo; debido a que las metas mensuales (100 mil canastas alimentarias) y el número de entregas ya están definidas por las ROP, lo único que se dijo realizar es ajustar y justificar las entregas al mes donde se libera el recurso.

Posteriormente, el titular de la Vocalía Ejecutiva tendría que recibir la propuesta para ser enviada al titular de la Coordinación de Estudios y Proyectos Especiales de la SEDESEM, para su autorización. Una vez aprobada, la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, a través de su secretario se encarga de armar las carpetas con el plan operativo autorizado y convocar a los integrantes del Comité de Admisión y Seguimiento a una sesión para que la propuesta sea revisada y aprobada, o en su caso, modificada.

El responsable de comités de la Dirección da seguimiento y elabora el acta con base en la grabación del audio de la sesión. Finalmente, el titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores recibe el acta firmada donde se aprueba el plan operativo.

Todo este proceso supone el desarrollo de 34 actividades realizadas por las diferentes instancias involucradas en un tiempo estándar de 30 días hábiles. Los productos de este proceso no pudieron obtenerse a pesar de hacer la solicitud formal, en la práctica, solo algunos de los entrevistados identifican el Programa Anual del Programa, documento que no cumple con las características de un plan operativo.

### D) Difusión de la convocatoria para el registro de solicitantes al Programa.

Este proceso no fue realizado en el 2020, debido a la existencia de una lista de espera; sin embargo, normativamente su desarrollo involucra la participación de cuatro figuras de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretario técnico, área de diseño y personal operativo del Programa) y de la población potencial.

Algunos entrevistados señalan que antes de considerar la publicación de la convocatoria debe revisarse si hay lista de espera para tomar los beneficiarios de ahí mismo, si no hay una lista de espera, entonces es cuando puede comenzar a considerarse la difusión de la convocatoria. Este primer punto relativo a la consideración de la lista de espera es considerado por las ROP del Programa, no obstante, el Manual Operativo del Programa no considera este punto, lo mismo que la mayoría de los entrevistados. Sobre este proceso no existe suficiente claridad entre los diferentes involucrados, de ahí que algunos afirmen que sí fue publicada una convocatoria en el 2020 y otros que señalan lo contrario. Por otro lado, ninguno de los beneficiarios entrevistados (quienes reportaron haber ingresado al programa en diferentes años) dijo haberse enterado del Programa por una convocatoria, todos mencionaron que se enteraron por voz de algún vecino, conocido, familiar o casualmente, al preguntar, cuando pasaron en el momento del reparto de canastas a otros beneficiarios.

En los casos cuando la convocatoria es realizada, la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, es el área encargada de solicitar al área de diseño la elaboración del diseño gráfico de la convocatoria, con el texto y características requeridas. Una vez que el diseño de la convocatoria es aprobado por el titular de la Dirección, las convocatorias impresas y en medio digital son entregadas al personal operativo del Programa, quienes colocan las convocatorias para su difusión e informan vía telefónica al secretario técnico de la Dirección cuando ya se ha hecho la colocación del total de las convocatorias. Para realizar este cuarto proceso, el Manual del Programa describe 10 actividades a realizar por diferentes instancias. La eficiencia del proceso se mide por el porcentaje de convocatorias impresas y distribuidas.

### E) Recepción y registro de solicitudes para ingresar al Programa.

Debido a que no hubo convocatoria en 2020, este proceso tampoco fue realizado en la forma en que lo establece el Manual Operativo. Sin embargo, normativamente incluye la participación de cinco figuras de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretario técnico, personal operativo del Programa; gestores sociales y responsable de captura), el CEMyBS (titular de Vocalía Ejecutiva) y la población que solicita el apoyo del Programa. En la práctica, las coordinaciones regionales también apoyan en el proceso de recepción y registro de solicitudes.

El proceso inicia cuando la secretaria técnica de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, solicita el apoyo del personal operativo del Programa, por instrucción del titular de la Dirección, para instalar los módulos de registro.

El personal operativo acude en la fecha y lugar establecido para instalar los módulos donde hacen la recepción y registro de solicitudes para ingresar al Programa. Posteriormente, este personal entrega a los gestores los formatos de registro y material de papelería proporcionado por la secretaria de la Dirección.

Desde el año 2019 han intervenido dos tipos de gestores para atender a las personas que solicitan el apoyo. Mismos que no aparecen en el Manual Operativo. Entre los entrevistados hay referencia a gestores sociales y gestores de campo; sin embargo, no hay mucha claridad sobre cuáles son las funciones de cada uno; pues algunos de los gestores sociales señalan que a veces ellos participan en el proceso de recepción de solicitudes y otras veces no. Además, hay más consenso respecto a que los encargados de este proceso son los gestores de campo. Por norma, los gestores son quienes cotejan la documentación presentada y determinan si el solicitante cumple con los requisitos, si es así, los ayudan con el llenado del Formato de Registro, a continuación dan información al solicitante sobre dónde y cuándo pueden obtener la respuesta final a su solicitud. Los gestores realizan un expediente por cada solicitante y elaboran un memorándum para informar del número de registros realizados, mismo que es entregado al personal operativo del Programa.

Aunque en la norma se establece que las solicitudes para ingresar al Programa deben ser realizadas en los centros o módulos establecidos para tal efecto, en la práctica, todos los beneficiarios que fueron entrevistados afirmaron que ellos solo entregaron sus papeles a una persona. Algunos entrevistados precisaron que esa persona era un pariente (generalmente la hija), una vecina, una señora de la colonia (no sabían si tenía algún cargo en el Programa) o bien, a la persona que generalmente entrega las canastas, al pasar por la calle le preguntaron y les indicó que le llevaran sus papeles. Incluso una persona entrevistada señaló que una señora llegó a su casa a pedirle sus documentos para un apoyo, pero no sabía que recibiría una canasta alimentaria por lo que estaba buscando la forma de que mejor le dieran dinero, pero hasta ahora no lo había logrado. Esto deja ver que en la práctica el registro de solicitudes es realizada de manera diferente a como lo establece el Manual Operativo del Programa.

En cualquier caso, normativamente, el titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores es quien recibe el memorándum realizado por el personal operativo y remite los expedientes al responsable de captura del Programa, para que elabore una base de datos en medio digital que contenga los expedientes. Finalmente, el titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores elabora un informe de los registros realizados por municipio que remite al titular de la Vocalía Ejecutiva.

Para realizar este quinto proceso, el Manual Operativo describe 19 actividades a cargo de diferentes instancias involucradas, la eficiencia del proceso es medida por el porcentaje de recepción y registro de solicitudes al Programa.

#### F) Aprobación del Padrón de personas beneficiarias.

Este proceso involucra la participación de cuatro instancias: el CEMyBS (titular de la Vocalía Ejecutiva); la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, responsable de comité); la SEDESEM (titular de la Coordinación de Vinculación); y el Comité de Admisión y Seguimiento; este último tiene un papel central en la aprobación del Padrón de personas beneficiarias, pues es quien aprueba las bajas y las altas del Padrón.

El proceso inicia cuando el titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores instruye al responsable de comités de la Dirección para elaborar la síntesis del Padrón de personas beneficiarias. Una vez que el titular de la Dirección da su visto bueno, entrega el Padrón al titular de la Vocalía Ejecutiva para su revisión y aprobación.

Posteriormente, el Padrón se remite al titular de la Coordinación de Vinculación de la SEDESEM para su revisión y autorización. En caso de necesitar adecuaciones, estas son solventadas por el responsable de comités de la Dirección, quién después de tener la aprobación del titular de la Dirección y el titular de la Vocalía ejecutiva se encarga de realizar los oficios y carpetas con la síntesis del Padrón de personas beneficiarias autorizada para entregar a cada integrante del Comité de Admisión y Seguimiento.

El responsable de comités de la Dirección da seguimiento a la sesión del Comité de Admisión y Seguimiento y elabora el Acta donde se aprueba el Padrón de personas beneficiarias del Programa. Generalmente, en las sesiones ordinarias es donde son aprobadas las bajas del Padrón de beneficiarios y las altas en la lista de espera. Finalmente, el documento firmado de aprobación se remite al titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.

Para realizar este proceso, el Manual Operativo del Programa describe de manera puntual 33 actividades a realizar por las diferentes instancias involucradas, la eficiencia del proceso es medida por el porcentaje de solicitudes incluidas en el Padrón de personas beneficiarias aprobado.

### G) Distribución y entrega de la tarjeta apoyo a personas adultas mayores a las personas beneficiarias.

Normativamente, este proceso involucra la participación de cuatro instancias: la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretario técnico, personal operativo y gestores sociales), la Unidad de Apoyo Administrativo, la empresa proveedora de canastas alimentarias y beneficiarios. En la práctica, los gestores sociales son quienes se comunican con los beneficiarios y les entregan su tarjeta de apoyo. En este proceso participan dos tipos de gestores, lo que se definen como sociales o de la SEDESEM y los gestores denominados de campo. Más allá de que en el

Manual Operativo del Programa no hay referencia a dos tipos de gestores; estos parecen no tener definido claramente sus atribuciones en este proceso pues mientras que algunos de los gestores identificados como de la SEDESEM dijeron participar en este proceso, otros dijeron que no les corresponde.

El proceso inicia cuando el titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores instruye al secretario técnico de la Dirección, para organizar la distribución de los medios de entrega de acuerdo con el Padrón de personas beneficiarias. A partir de lo cual, el titular de la Unidad de Apoyo Administrativo se encarga de realizar las gestiones para la emisión de las tarjetas; una vez que las tiene las remite mediante oficio al titular de la Dirección.

El personal operativo del Programa entrega, a los gestores, las tarjetas, los ejemplares del formato "Recibo del medio de entrega" y copia del plan para la distribución de las canastas alimentarias. Los gestores elaboran una lista con los datos de las personas beneficiarias para publicarla en los Centros de Atención, los gestores de campo se comunican con los beneficiarios para informarles de la fecha y hora en la que deben acudir a recoger su tarjeta.

Durante el proceso de entrega de tarjetas, los gestores atienden a la persona beneficiaria, reciben su identificación oficial con fotografía y entregan la tarjeta Apoyo a Personas Adultas Mayores y dos tantos del formato "Recibo del medio de entrega" para recabar su firma, así como informarles de los servicios, ventajas, beneficios del Programa y el periodo de entrega del apoyo.

El personal operativo del Programa es quien recibe, de manos de los gestores, la relación de tarjetas asignadas, formatos "Recibo del medio de entrega" requisitados, así como formatos en blanco y tarjetas no entregadas, para después elaborar un informe de las tarjetas apoyo a personas adultas mayores entregadas, el cual es enviado al titular de la Dirección de Bienestar Social para Adultos Mayores.

Durante este proceso se contempla que la empresa proveedora de canastas alimentarias elabore el plan para la distribución de las canastas alimentarias, el cual después de ser aprobado por el titular de Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, es remitido al personal operativo del Programa para que comience a organizar la distribución de los apoyos.

Para realizar este proceso, el Manual Operativo del Programa describe de manera puntual 18 actividades a realizar por las diferentes instancias involucradas, la eficiencia del proceso es medida por el porcentaje de tarjetas entregadas anualmente.

### H) Entrega de apoyos a las personas beneficiarias del Programa.

Este proceso involucra la participación de cuatro instancias: la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, personal operativo y gestores sociales); Centro de Atención (persona concesionaria); la empresa proveedora de canastas alimentarias; y beneficiarios. En este proceso también participan los dos tipos de gestores antes mencionados, los gestores de campo convocan a los beneficiarios, generalmente les llaman por teléfono para avisarles cuándo y dónde deben recibir su apoyo; los otros gestores son los que entregan las canastas a las personas adultas mayores.

El proceso inicia cuando el personal operativo del Programa solicita a la empresa proveedora de canastas alimentarias que lleve a cabo la distribución conforme al plan de entrega, previamente elaborado y remitido. En la práctica, el personal operativo, también llamados coordinadores operativos, definen las fechas y los horarios en que serán entregados los apoyos en los centros de distribución. Los gestores de campo pasan esta información a los beneficiarios.

La persona concesionaria del Centro de Atención es quien suministra las canastas a la SEDESEM a través del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores. Es quien compra la mercancía y asegura que sea recibida en el almacén, las personas de producción son quienes arman las canastas con los artículos que les piden, las empacan y posteriormente las direccionan a los 259 centros de distribución que están en todo el Estado de México. Es decir, la persona concesionaria es quien suministra, no quien entrega, las canastas alimentarias; esto contrasta con lo que establece el Manual Operativo del Programa.

Normativamente se establece que el apoyo (canastas alimentarias) debe ser entregado previa presentación de la tarjeta que acredita a los adultos mayores como beneficiarios. Sin embargo, en la práctica esto no parece ser

así; de diez entrevistados solo uno de ellos dijo usar su tarjeta para recibir el apoyo, los demás indicaron que, aunque tenían su tarjeta no la usaban porque solo presentando su credencial de elector les daban el apoyo.

Por otro lado, pudo corroborarse que cuando el adulto mayor está imposibilitado para asistir a recibir su apoyo, algún familiar puede recoger el apoyo mediante una carta poder, por única ocasión. Posterior a ello, se verifica el status del adulto mayor, a través de los gestores sociales de campo.

El personal operativo del Programa recibe de manos de los gestores sociales los informes de las canastas alimentarias entregadas, los concentra y elabora el informe general que debe hacerse llegar al titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, para su resquardo.

Para realizar este proceso, el Manual Operativo del Programa describe 10 actividades a realizar por las diferentes instancias involucradas, la eficiencia del proceso es medida por el porcentaje de canastas alimentarias entregadas mensualmente.

Algunos entrevistados, precisaron que el Programa también brinda apoyo, facilitando los servicios médico, gerontológico, geriátrico, psicológico, trabajo social y legal a los beneficiarios que los requieran. Sin embargo, no existe fundamento normativo ni práctico para saber cómo son prestados estos servicios. En la práctica, ninguno de los beneficiarios que fueron entrevistados tenían conocimiento de la existencia de este apoyo en servicios, lo cuales tampoco están contemplados en el Manual Operativo del Programa. Uno de los entrevistados (directivo), describió este apoyo: cuando los adultos mayores reciben su canasta, la brigada multidisciplinaria ofrece los servicios de manera gratuita y a domicilio a los beneficiarios. En ese mismo lugar se determina qué tipo de servicio requiere el adulto mayor y posteriormente se asiste a su casa. El especialista es quien determina hasta cuándo se mantiene el apoyo. Aunque, no hay registro de beneficiarios por servicios, tampoco información sobre monitoreo y evaluación de dichos servicios.

#### I) Evaluación de Resultados del Programa.

El Manual Operativo del Programa señala que en este proceso solo participa la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores (titular, secretaria técnica, personal operativo y gestores), siendo la titular la encargada de elaborar el instrumento de evaluación (encuesta) y determinar la población

de personas adultas mayores a las que se aplicará para obtener información. Mientras que la secretaria técnica tendría que analizar la información de las encuestas realizadas por los gestores, para elaborar el informe de evaluación y elaborar propuestas de mejora.

El análisis documental realizado para valorar el cumplimiento de este proceso muestra que la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores fue la encargada de realizar y publicar la Evaluación de Resultados 2020 del Programa, la cual implicó la aplicación de un cuestionario, integrado de 10 preguntas, la aplicación digital (trabajo de campo) y presentar los resultados (82 dicen que la canasta le ha ayudado a su economía; 78 dicen que el trato del personal que le entrega la canasta ha sido "bueno" y "muy bueno"). Es importante señalar que en el documento entregado por los responsables del Programa y revisado por el equipo evaluador, no especifican el número de muestra o casos y no se puede determinar si los resultados son porcentajes o casos.

Sobre este proceso se encontraron contradicciones o confusiones en las respuestas de varios de los entrevistados de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, quienes señalaron que todo este proceso queda a cargo del CIEPS. Dicen lo siguiente: "Lo hace el CIEPS, nosotros solicitamos la Evaluación y ellos nos hacen llegar el resultado". Al parecer, estos funcionarios confundieron las evaluaciones externas que gestiona el CIEPS (Diseño, Procesos, Consistencia y Resultado, Desempeño e Impacto) con la Evaluación interna (Evaluación de resultados) que, a través de una encuesta de percepción a beneficiarios, todo Programa realiza como parte del proceso de implementación para conocer la satisfacción, entre otros aspectos, con la entrega del apoyo (bienes o servicios) y con el trato recibido del personal del Programa.

En general, los resultados de las entrevistas revelan que los funcionarios y personal operativo del Programa no están al tanto de cómo es realizada la Evaluación del Programa en el que participan (de 12 entrevistados solo dos dijeron saber cómo se realiza este proceso) así como el desconocimiento sobre el papel que cumple el CIEPS con relación al tema de las Evaluaciones externas. En la práctica, el CIEPS elabora los TdR para la Evaluación externa que es realizada por una empresa contratada para tales efectos, quien determina la muestra, elabora, organiza y aplica el instrumento y entrega los resultados al CIEPS.

En la entrevista también se confirmó por parte de dos gestores, que fueron ellos los que se encargan de aplicar el cuestionario de satisfacción, sin embargo, hacen la observación que ello genera un sesgo en las respuestas de los beneficiarios, pues al ser el gestor el que reparte el apoyo, notan que las personas adultas mayores están predispuestas a decir que están satisfechas. Esto pudo corroborarse en las entrevistas aplicadas a los beneficiarios; algunos señalaban que los productos podían ser de mejor calidad, pero como saben que hay otras personas que también necesitan el apoyo, no podían estar quejándose de lo recibido. Otras personas, hicieron el señalamiento de que ya les quitaron productos como galletas de avena, las dos botellas de aceite las redujeron a una, quitaron azúcar y a veces el café.

Para realizar este proceso, el Manual Operativo del Programa describe de manera puntual seis actividades. Los resultados del análisis documental evidencia que se realizaron (falta información sobre el número de muestra y el análisis de los resultados); sin embargo, retomando información obtenida en entrevistas, muestra el desconocimiento de varios de los integrantes del Programa, sobre este proceso.

## 4.2 PERTINENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS, EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL DONDE OPERA

Los entrevistados involucrados en el proceso de actualización y publicación de las ROP, coinciden en que estas siempre han sido publicadas a tiempo, gracias a la buena comunicación entre las diferentes instancias; sin embargo, perciben que días antes de su publicación hay mucha presión para completar el proceso a tiempo, lo cual genera incertidumbre sobre si puede o no continuarse con los otros procesos, pues de entrada saben que no es posible etiquetar presupuesto sin las ROP. Lo anterior hace evidente que no existe una planeación con fechas y responsables para cumplir las 62 actividades descritas en el Manual Operativo del Programa. Uno de los entrevistados incluso propone adelantar la publicación de las ROP de modo que sea realizada desde la primera o segunda semana de enero, y no los últimos días del mes en cuestión.

En cuanto a planeación, todos refrendaron la importancia de la planeación para conducir adecuadamente todos los procesos, pero no hay

consenso sobre cuál es el o los documentos que la contienen. Un entrevistado refirió la programación anual, dos mencionaron las ROP, los demás, que son mayoría, no supieron identificar el documento que contiene la planeación del Programa. En concordancia con lo anterior pudo observarse que no existe una visión de planeación estratégica, pues la mayoría de los entrevistados no saben nada del proceso de elaboración del plan operativo (producto del tercer proceso), ni de lo que sucede en los procesos del Programa donde no participan directamente, aun cuando muchos de los procesos son interdependientes. Es decir, prevalece un enfoque de división de tareas por departamentos y no una visión de procesos, la cual implica que cada participante tenga una visión nítida y global del Programa.

Por otro lado, puede percibirse que no hay socialización de los documentos normativos y operativos del Programa entre las diferentes instancias involucradas. Muchos documentos clave como la programación anual y el Manual Operativo no son conocidos por todos los entrevistados. Esto puede influir en la falta de claridad sobre las funciones que deben asumir los involucrados en los diferentes procesos. Por ejemplo, respecto al proceso de elaboración del expediente técnico, no existe acuerdo sobre quién es el encargado de hacer la propuesta y realizar las adecuaciones necesarias. Sobre la difusión de convocatoria, no todos los entrevistados tienen presente que su publicación está condicionada a la existencia o no de una lista de espera. Respecto a la publicación de la convocatoria algunos entrevistados identifican a los gestores sociales como principales responsables cuando normativamente no lo son. En cuanto a la entrega de tarjetas, se habla de dos tipos de gestores que intervienen, pero no queda claro quienes sí intervienen y quienes no; algunos señalan que participaron de manera temporal, otros que a ellos no les corresponde. Lo anterior, también puede influir en la discrepancia detectada entre lo que establecen los documentos normativos y lo que sucede en la práctica.

Adicionalmente, existe contradicción de información sobre ciertos procesos y sus características. Por ejemplo, respecto a la difusión de la convocatoria 2020, un entrevistado señaló que fue publicada por medio electrónico y en los centros de distribución con carteles. Otros entrevistados mencionaron: trípticos, dípticos, radio, televisión y redes sociales. Mientras que otros señalaron que en el 2020 no hubo convocatoria porque las

personas registradas en la lista de espera podían cubrir las bajas. Finalmente, no hay consenso sobre si las convocatorias son publicadas en las cinco lenguas originarias que existen en el Estado de México, algunos afirmaron que sí y otros señalan que no, definiendo este aspecto como un área de oportunidad. De igual forma, sobre el proceso de difusión de convocatoria, dos entrevistados refieren que los principales involucrados en este proceso deben ser los gestores, mientras que en el Manual Operativo no lo contempla así y los propios gestores no se identifican como participantes del proceso.

Otra situación observada es la disyuntiva sobre lo que el Programa requiere, según diferentes actores, para dar un mejor servicio. Por ejemplo, en tanto que algunos consideran que el Programa debe ampliar su convocatoria porque hay muchas personas necesitadas a las que éste no les llega porque no se enteran, otros consideran que deben ampliarse las metas pues las personas que entran a la lista de espera superan con mucho a las que salen del Padrón de beneficiarios. Mientras que los funcionarios de más alto rango señalan que las metas ya están definidas por norma, por lo que no pueden ser modificadas. Esto supone que los diferentes actores solo ven una parte del Programa: el proceso en el que participan y no ven su totalidad.

Finalmente, los procesos que involucran el contacto directo con los beneficiarios precisan de más atención en cuanto al número de personal y recursos asignados, así como claridad en los procedimientos específicos. Por ejemplo, para el trámite de entrega de tarjetas y apoyos, los gestores señalan que ellos reciben un paquete de tarjetas y un listado, a partir de ahí, ellos se organizan según su experiencia, conocimientos y orden personal. Hay quienes ordenan las tarjetas de acuerdo con el listado que reciben para que la búsqueda sea más rápida a la hora de atender a los beneficiarios, otros generan un sistema de fichas o folios, etc.

Respecto a la suficiencia de recursos humanos para repartir los apoyos, un entrevistado refiere que frecuentemente son miles de personas más de las que pueden atender, por lo que se ven sobrepasados. Además, con la pandemia algunos módulos de atención han cerrado completamente, lo que genera que los adultos mayores no encuentren a quien los pueda atender. En cuanto a recursos, los gestores indican que estos son muy precarios puesto que a veces tienen que trabajar sobre las despensas por falta de espacio y mobiliario.

Un aspecto positivo de la gestión en el proceso de registro de

solicitudes, en la entrega de tarjetas y de apoyos es la flexibilidad con la que los gestores operan para atender a una población objetivo, conformada de adultos mayores. Por ejemplo, los gestores son quienes hacen el llenado del Formato de Registro de beneficiarios porque la mayoría no sabe escribir o no ve bien; los gestores también facilitan la presentación de la documentación requerida, o bien, dan opciones para que no tengan que regresar a sus hogares por un documento faltante; en caso de que no hayan actualizado su credencial de elector, les piden un comprobante domiciliario. Si no traen su CURP, se la generan en el momento. Además, el trato es amable, según lo expresan los beneficiarios entrevistados.

#### 4.3 Interacción de procesos

Solo algunos de los procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores muestran una estrecha interacción y son interdependientes, pues sin haber culminado un proceso no puede iniciarse el otro. Tal es el caso de la actualización de las ROP, ya que mientras estas no sean publicadas en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" no puede avanzarse en ninguna otra actividad. De ahí la sugerencia de algunos entrevistados de adelantar la fecha de su publicación, pues ello permitiría tener mayor certidumbre y comenzar a desarrollar los demás procesos en meior tiempo.

Los procesos interactúan de la siguiente forma: la autorización del expediente técnico y distribución del presupuesto (segundo proceso) depende de la actualización y publicación de las ROP (primer proceso). La aprobación del plan operativo (tercer proceso) depende de la autorización del expediente técnico y distribución del presupuesto puesto que dicho plan ajusta las entregas al mes donde se libera el recurso. La difusión de la convocatoria (cuarto proceso) depende del plan operativo, pues este debe registrar los incrementos/decrementos en el presupuesto aprobado, así como el estado de la lista de espera, todo lo cual determina si será necesario hacer la difusión de la convocatoria o no.

La difusión de la convocatoria y el registro de solicitudes (quinto proceso) no son interdependientes, pues cuando hay lista de espera no se abre la convocatoria, no obstante, el registro de solicitudes puede continuar

haciéndose. La aprobación del padrón de beneficiarios (sexto proceso) tampoco depende del registro de solicitudes, puesto que el Padrón de beneficiarios, en la mayoría de los casos solo presenta algunas bajas y altas que salen de la lista de espera y no de los nuevos registros de solicitud de ingreso al Programa.

La entrega de tarjetas (séptimo proceso) sí depende de la aprobación del Padrón de beneficiarios, pues las tarjetas solo pueden darse a quienes ya forman parte del Padrón. La entrega de apoyos (octavo proceso) depende, en la norma, de la entrega de tarjetas pues los adultos mayores deberían presentarla para recoger su apoyo, sin embargo, en la práctica la mayoría de los beneficiarios entrevistados señalan que no usan la tarjeta para recoger su canasta alimentaria. Finalmente, la Evaluación del Programa (noveno proceso) depende de que ya se hayan entregado los apoyos, ya que evalúa la satisfacción con la atención recibida y los productos de la canasta alimentaria.

### 4.4 GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA

Este apartado fue elaborado a partir de la revisión de los documentos normativos y operativos del Programa, mismos que fueron proporcionados por el enlace de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores. También fue considerada la información recabada en las entrevistas realizadas con 22 actores clave. Sobre este último punto importa señalar que no es posible realizar generalizaciones, pero los resultados permitieron saber el grado de conocimiento que los entrevistados tenían sobre los procesos que abarca el Programa, la correspondencia entre lo realizado por estos actores con lo establecido en las ROP y el Manual Operativo, así como la manera en que se comunican y coordinan con otros actores.

El grado de consolidación operativa del Programa fue evaluado de acuerdo con los cinco criterios que establece el CONEVAL (2017):

1) existen documentos que normen los procesos; 2) los procesos que están documentados son del conocimiento de todos los operadores; 3) los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras (existe adhesión al estándar establecido en el Manual Operativo); 4) cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;

5) cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos, hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

A partir de la información recabada puede observarse que el Programa cumple con tres de los cinco aspectos considerados por el CONEVAL (2017) para evaluar la consolidación operativa. El Programa cuenta con documentos que norman los procesos, los cuales especifican de manera clara y detallada las actividades y procesos necesarios para alcanzar su objetivo. Entre estos documentos están las ROP y el Manual Operativo del Programa. Respecto al segundo criterio, se encontró que los procesos que están documentados no son del conocimiento de todos los operadores. Por lo general, los entrevistados no saben cómo son realizados los procesos donde no participan directamente. Mientras que en la descripción de los procesos donde sí participaban señalan solo sus funciones, sin identificar las acciones de los otros agentes en el mismo proceso, como las gestiones realizadas por la titular, la secretaria técnica o el encargado de comités de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, las actividades realizadas por la Unidad de Apovo Administrativo, los integrantes del Comité de Admisión y Seguimiento, o bien, la participación de proveedores y la persona concesionaria en la entrega de apoyos. Esto muestra que los diferentes actores involucrados en el Programa no desarrollan su trabajo bajo un enfoque basado en procesos sino en uno centrado en la división del trabajo por niveles y cargos.

Sobre el tercer criterio, puede decirse que los procesos están estandarizados a nivel de la instancia ejecutora, pues se encontró una correspondencia entre lo que está establecido en la norma y lo que realizan en la práctica; sin embargo, a nivel operativo se encontró que el Manual Operativo no siempre es utilizado como guía para ejecutar los procesos, lo anterior pudo corroborarse debido a que ninguno de los entrevistados mencionó este documento como una fuente para consultar sus funciones o actividades a desarrollar. Adicionalmente, la descripción de lo realizado en la práctica no siempre estaba apegado a lo establecido en el Manual.

Respecto al cuarto criterio, se encontró que el Programa no cuenta

con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimente efectivamente los procesos. Al hablar de un "sistema" tenemos que considerar la existencia de indicadores de gestión, su monitoreo, medición y sistematización en bases de datos para después retroalimentar los procesos del Programa. Sin embargo, lo que encontramos en el Programa son solo indicadores de desempeño (cumplimiento de metas), no de gestión (uso de tiempo, costo de actividades/procesos, uso de recursos, etc.).

Adicionalmente, ninguno de los documentos, informes y bases de datos proporcionadas para efectos de la presente evaluación tiene información que dé cuenta de la existencia de un sistema de monitoreo basado en indicadores de gestión. Por el contrario, la solicitud relativa al presupuesto desglosado por rubros no fue proporcionada al equipo evaluador. Lo anterior pudo corroborarse con los entrevistados quienes, en su mayoría, señalaron que, si existen, no conocen los mecanismos para dar seguimiento a los diferentes procesos y actividades necesarias para operar el Programa, tampoco saben cómo se canalizan y atienden las quejas/sugerencias realizadas por los operadores del Programa y beneficiarios. Solo un gestor describió el mecanismo usado para dar seguimiento a su trabajo.

Finalmente, el Programa sí cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Considera medios para recibir y atender quejas de parte de los beneficiarios y una evaluación final; sin embargo, no existe información sobre si sus resultados han servido efectivamente para implementar mejoras en el Programa. Adicionalmente, se considera necesario establecer mecanismos para conocer las recomendaciones de mejora de los niveles operativos del Programa. Al respecto, sobresale que los niveles superiores encargados del Programa señalaron que todos los procesos funcionan sin pormenores de por medio, por lo que no tienen sugerencias de mejora. En cambio, en los niveles operativos (gestores, Comité de Admisión y Seguimiento, coordinadores regionales) hay diferentes observaciones y sugerencias para mejorar los procesos, que al parecen no han sido capturadas o atendidas por los principales responsables del Programa.



## 5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

### 5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

s importante mencionar que la descripción de procesos está basada en el testimonio de un reducido número de involucrados, mismo que no es estadísticamente representativo, pero abarca a los diferentes tipos de actores, entre ellos, a la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores, a la Coordinadora Operativa del Programa Adultos Mayores, a tres coordinadores regionales, cuatro gestores sociales, dos integrantes del Comité de Admisión y Seguimiento, a la persona concesionaria del Centro de Atención y a diez beneficiarios, dando un total de 22 entrevistas realizadas.

Debido a lo anterior, no es posible realizar generalizaciones, pero sí puede develarse información importante sobre sus fortalezas, debilidades e inconsistencias operativas. La principal fortaleza del Programa es que tiene una gestión que es funcional, no se duplican funciones y no existen instancias que obstaculizan el desarrollo de procesos. Como aspecto a mejorar encontramos la comunicación interna, el trabajo bajo enfoque de procesos y el establecimiento de mecanismos de seguimiento para la retroalimentación de la gestión operativa.

### 5.1 Principales problemas detectados en la normatividad

El principal problema observado en la normatividad es la falta de correspondencia entre documentos. Las ROP 2020 define a la población objetivo como "Personas adultas mayores de 60 años de edad en adelante, en condición de pobreza y con carencia por acceso a la alimentación que habitan en el Estado de México", mientras que el Manual Operativo 2020 señala "el número de personas beneficiarias del Programa será acorde a las comunidades y localidades de alta y muy alta marginación o en situación de pobreza alimentaria, vulnerabilidad o exclusión" (GE, 2020, p. 45). Asimismo, las ROP establecen que los apoyos que brinda el Programa son en especie

y en servicios, en cambio el Manual solo considera y define los procesos en función del apoyo brindado en especie (canastas alimentarias). Por otro lado, las ROP consideran actividades como la asistencia de los gestores en las casas de los solicitantes del apoyo para validar su información en campo; y evaluar la lista de espera antes de considerar la publicación de la convocatoria, mientras que el Manual no contempla dichas actividades.

Otro problema observado es la falta de correspondencia entre la norma y lo realizado en la práctica. Por ejemplo, el Manual establece que la persona concesionaria es la encargada de "atender a las personas beneficiarias y entregarles su canasta alimentaria, resguardar los comprobantes de las transacciones para su control, elaborar el informe de las canastas alimentarias entregadas y remitirlo a la gestora o al gestor social del Programa" (p. 102), en cambio, en entrevista, esta persona precisa que no tienen ningún contacto con los beneficiarios, solo suministra las canastas y hace la entrega de las mismas en los lugares donde serán distribuidas.

Todo lo anterior sugiere que los documentos normativos del Programa deben ser revisados y actualizados de frente a los documentos de diseño más recientes y a las dinámicas que suceden en la práctica; a fin de asegurar la coherencia entre normativa y práctica.

### **5.2** CUELLOS DE BOTELLA

Uno de los cuellos de botella identificados por la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores es la aprobación del presupuesto, indicando que el proceso es lento, lleva varios meses, dado que requiere realizar gestiones con diferentes instancias estatales y del nivel federal.

Otro cuello de botella tiene lugar durante la entrega de la tarjeta de apoyo (medio de entrega). Los gestores describen un proceso que depende de su propia organización y no de un orden preestablecido. Señalan que todo se hace manualmente: revisión de listas en papel y entrega de tarjetas que a veces no están ordenadas, no disponen de un sistema digital para agilizar el proceso, por lo que consideran que hacen esperar mucho a las personas adultas mayores. Esto último representa un costo adicional en tiempo y costos de desplazamiento para las personas adultas mayores que desean acceder al apoyo final (canasta alimentaria o algún tipo de servicio).

Adicionalmente, los gestores trabajan en un espacio que no siempre cuenta con el mobiliario necesario para instalarse y atender a las personas.

Finalmente, la incorporación de dos tipos de gestores en la operación del Programa plantea un posible problema de traslape de funciones; así como, un trabajo por debajo de las capacidades de uno de estos tipos de gestores, algunos señalan que ellos se limitan a atender la documentación, por lo que les gustaría participar en otros procesos para tener un trato más directo con los beneficiarios.

### 5.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

El Programa podría generar mecanismos de coordinación con las autoridades municipales para brindar una mejor atención a los beneficiarios, los gestores señalan que con frecuencia reciben adultos mayores que necesitan de asistencia especial porque tienen alguna discapacidad o no tienen una buena condición física por lo que no pueden permanecer mucho tiempo de pie o dependiendo de las condiciones climáticas pueden comenzar a sentirse mal; hacen la observación de que sería oportuno contar con el apoyo de personal de protección civil del municipio para asistir a los adultos mayores que lo requieran y estar preparados ante cualquier contingencia con algún adulto mayor, tanto en la entrega de los medios de entrega (tarjetas) como durante la entrega de los apoyos en especie (canastas).

Otra área de oportunidad es valorar que tan necesaria es la entrega de tarjetas o en su defecto incorporar la tecnología para hacer más eficiente y eficaz su entrega. Valorar la necesidad de la tarjeta tiene que ver con los propios testimonios de los beneficiarios, pues algunos de ellos mencionan que la recibieron, pero nunca la han utilizado porque presentando su credencial de elector pueden recibir el apoyo, entonces el tiempo y dinero invertido para ir a recoger la tarjeta no tiene sentido. Solo una persona de diez entrevistados dijo haber usado su tarjeta para recoger el apoyo.

Por otro lado, los gestores advierten que el proceso de entrega de tarjetas no tiene un claro orden y es realizado de manera ineficiente, pues considerando que las tarjetas son entregadas a las personas que antes ya han sido beneficiarias piensan que podría hacerse un registro electrónico de las mismas para identificar de forma más rápida las nuevas asignaciones

cuando acuden a recogerlas, en lugar de estar buscando la tarjeta que se asignó a dicha persona, o bien, entregar una tarjeta que pueda ser renovada o cancelada desde un sistema electrónico, con lo que se evitarían los constantes costos de traslado y de tiempo de las personas beneficiarias; así como, los costos de traslado de los gestores.

Considerando que la lista de espera supera con mucho las bajas y altas del padrón de beneficiarios, el Programa puede apostar por ampliar sus metas, a través de actividades de gestión con otras instancias gubernamentales y privadas. De igual forma, es posible mejorar la difusión de la convocatoria para llegar a las personas más necesitadas, lo cual implica difundirla por medios más adecuados, tales como visitar directamente a los líderes, jefes de manzana o delegados porque son quienes conocen a la gente que más lo requiere.

Otra área de oportunidad es asignar a suficientes gestores y dotarlos tanto de espacios como de materiales necesarios para entregar los apoyos; entre las cifras reveladas se encontró que un solo gestor es el encargado de entregar en un solo (centro de distribución) ID, durante tres días a mil 300 personas adultas mayores, centros en los que a veces no tienen el espacio ni mobiliario para atender a los beneficiarios.

Por otro lado, el Programa puede apostar al desarrollo de un mejor sistema de comunicación entre las dependencias y actores involucrados en la implementación del Programa, así como con los beneficiarios. En las entrevistas realizadas a los adultos mayores pudo observarse que la comunicación no fluye de la misma manera; quienes tienen familiares o amigos vinculados directamente con el Programa indican que siempre les avisan ocho días antes de ir a recoger el apoyo, en cambio, quienes no tienen ningún conocido señalan que les avisan un día antes y hay veces en las que no van a recoger el apoyo porque no se enteran de cuándo tienen que ir a recoger.

Finalmente, el Programa debe apostar a una mayor transparencia. En principio, los coordinadores deberían cuidar que los gestores no digan a los beneficiarios que el apoyo se los manda el gobernador pues eso es una forma de politizar el Programa. La mitad de los entrevistados informaron que quienes les dan el apoyo les dicen lo siguiente: "nos han dicho: este apoyo viene del gobernador Alfredo del Mazo", "Cuando nos entregan preguntan

¿Quién nos lo da? y decimos que el Licenciado Alfredo del Mazo, es quien nos hace el favor de regalarnos lo que nos dan, pues porque yo siempre bendigo a esa persona ojalá y que siempre nos apoye", "Solamente nos dicen las gestoras o PT por parte de quién viene el apoyo (el gobernador) y que nos mandan un saludo". Esto se observa como un potencial problema dado el perfil de las personas beneficiadas, quiénes al sentirse muy agradecidas por el apoyo recibido, consideran que no deben quejarse por la calidad de los productos, pues es mejor algo que nada, además de considerar que entre sus responsabilidades está apoyar a quien les manda el apoyo: "Cuando me pidan que los apoye en algo, con gusto los apoyo, porque, así como me apoyan a mí, tengo que apoyarlos también yo".

Por otro lado, también debería transparentarse la forma en que se maneja la lista de espera, pues mientras que algunas personas entrevistadas señalaron que tardaron hasta tres años en ser aceptadas, otras personas que mencionaron haber recibido apoyo de parte de algún familiar que trabajaba en el Programa, mencionaron que fueron aceptados en un mes.

## 5.4 Buenas prácticas detectadas en la operación del Programa

Durante el proceso de entrega de tarjetas y de apoyos, algunos gestores implementan acciones diversas para agilizar los procesos de entrega, tales como numerar con anticipación los paquetes de tarjetas, siguiendo el orden del listado, o establecer un sistema de fichas o de folios. Definir mecanismos para detectar a los adultos mayores con necesidades especiales y pasarlos primero. Llevar un control propio, mismo que no les piden en la oficina, pero les ayuda en el registro de faltas y asistencias de beneficiarios; las cuales en muchos casos son las que sirven para ir detectando a tiempo las bajas y tramitar las altas en el Padrón de beneficiarios.

Otra de las buenas prácticas es la flexibilidad y amabilidad con la que regularmente operan los gestores para atender a los adultos mayores; les apoyan en el llenado del Formato de Registro de beneficiarios, les facilitan la presentación de la documentación requerida o bien les dan opciones para que no tengan que regresar a sus hogares por un documento faltante; por ejemplo, en caso de que no hayan actualizado su credencial de elector,

les piden un comprobante domiciliario. Si el solicitante no lleva su CURP se la generan en el momento. Durante la entrega de apoyos, los gestores ayudan a las personas adultas mayores a cagar sus canastas hasta su automóvil, diablito, triciclo o medio de transporte, lo cual valoran mucho los beneficiarios. Otro aspecto positivo, es que los gestores que entregan las canastas y los gestores que convocan tienen una estrecha comunicación y disponibilidad para esperar a los adultos mayores, después de las 6:00 p.m., cuando ya están en camino, pero aún no llegan porque viven lejos del centro de distribución. Quienes convocan informan a quienes entregan.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

os resultados de la Evaluación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adulas Mayores, 2020, permiten afirmar que tiene diversas fortalezas en cuanto a su gestión operativa; por ejemplo, cuenta con documentos normativos (ROP 2020 y Manual Operativo) que especifican de manera clara, detallada y consistente aquellos procesos y actividades necesarias para dar cumplimiento a su objetivo. También cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras en ciertos procesos, a través de la recepción de quejas y sugerencias por parte del beneficiario. En cuanto a la descripción de procesos, es preciso señalar que fueron realizados con base en la información obtenida de 22 entrevistas, por lo que no es posible realizar generalizaciones, pero sí develar información importante sobre algunas de sus fortalezas y debilidades.

Adicionalmente, no se detectó duplicidad de funciones ni tampoco instancias que obstaculicen o dificulten, de manera intencional, el desarrollo de los procesos analizados. También, puede señalarse que, en su conjunto, los procesos facilitaron el cumplimiento de la meta anual del Programa (aunque no se sabe si la meta es laxa o basada en una estimación puntual); así como, el cumplimiento parcial de su objetivo. Además, tiene fortalezas en términos del trabajo y disposición de algunos gestores, como las estrategias que desarrollan de manera personal para entregar las tarjetas y los apoyos; la amabilidad con la que tratan a los beneficiarios; y la buena disposición para realizar labores que, aunque no les corresponde realizar, consideran esenciales para dar un mejor servicio; asimismo, para plantear sugerencias de mejora en los ámbitos donde laboran.

Otro hallazgo positivo del Programa es que, a nivel de instancia ejecutora, los procesos se han estandarizado. Sin embargo, detectamos que a nivel operativo se realizan algunos procesos y actividades no estandarizadas;

asimismo, se realizan procesos que no siguen la lógica establecida, ya que el Manual Operativo no es utilizado por todo el personal del Programa; además, se encontró que existe cierto grado de desconocimiento sobre cómo son realizados dichos procesos.

A modo de balance general, puede decirse que el Programa tiene ámbitos de oportunidad, por ejemplo, es importante que avance en el desarrollo de un trabajo basado en procesos y no en la división de trabajo, dado que este último enfoque es contrario a los principios de una gestión de calidad. A pesar de que el número de entrevistas realizado no fue representativo estadísticamente, la información obtenida permitió observar que desde el personal que ocupa puestos directivos, hasta quienes tienen responsabilidades operativas, no están adecuadamente informados sobre cómo son desarrollados los procesos donde participan y donde no participan directamente. Mientras que en la descripción de los procesos donde sí participan describen solo sus funciones, en los que no participan refieren no tener conocimiento sobre cómo son desarrollados.

Se detectó como debilidad la falta de indicadores de gestión (uso de tiempo, costo de actividades/procesos, uso de recursos, etc.), tampoco disponen de un sistema de monitoreo para registrar, analizar y retroalimentar los procesos.

Otra debilidad encontrada es que los beneficiarios, con independencia a cuando hicieron su solicitud de ingreso, no se enteraron por la convocatoria sobre el apoyo que proporciona el Programa, sino a través de otras personas (principalmente vecinos, gestores, familiares). Además, el registro puede hacerse discrecionalmente; no siempre es realizado en los módulos, como lo establece el Manual, sino que son los gestores quienes visitan y solicitan la documentación, de manera individual, a las personas que consideran que lo necesitan, dinámica en la cual puede haber sesgo u omisiones. Por ejemplo, entre los beneficiarios entrevistados se encontraron algunos casos donde un familiar directo (generalmente la hija que trabaja en el Programa) los inscribió: les pidió sus documentos y después de un mes fueron incluidos en el Padrón de beneficiarios. Información que contrasta con otros beneficiarios que señalaron haberse enterado del Programa casualmente y que posteriormente de entregar toda su documentación resultaron beneficiados después de cerca de un año.

Respecto a la distribución de medios de entrega, la principal debilidad observada y que resulta importante atender es que no existe un orden estandarizado para repartir las tarjetas, ni disponen de tecnologías para hacer más rápida la distribución; cada gestor define su orden, lo que puede hacer que en algunos centros de distribución el proceso sea más eficiente que en otros. Además, por lo regular, los beneficiarios no usan la tarjeta cuando van a recoger su apoyo, lo que representa un gasto que puede prescindirse.

En la entrega de apoyos, existe una comunicación dispar entre gestores y beneficiarios sobre cuándo será la entrega de apoyos: mientras que algunos entrevistados señalan que hay personas (gestores) o vecinos que siempre los mantienen informados, hay otras personas que indican que tienen que ir a preguntar a los centros de distribución donde a veces no saben informarles y en algunos casos no pudieron recoger su apoyo debido a que no se enteraron de cuándo serían entregadas las canastas.

En lo que concierne a la entrega de apoyos, pudieron identificarse tres principales debilidades: 1) el apoyo en servicios que ofrece el Programa no está estandarizado, ya que no está considerado en el Manual Operativo del Programa, no hay mecanismos de organización, seguimiento o evaluación documentados; 2) en este proceso intervienen dos tipos de gestores, los cuales no están considerados en el Manual Operativo por lo que no es muy clara la función que desempeña cada uno, además de que en las entrevistas reportan problemas de coordinación, por la agenda diferenciada que tiene cada uno; 3) algunos gestores señalan que faltan recursos humanos (más gestores) para atender a todos los beneficiarios, así como infraestructura y mobiliario adecuado para hacer la entrega de apoyos.

Finalmente, sobre la evaluación interna de resultados, se aprecia que no hay suficiente información entre los involucrados sobre quiénes son los responsables de realizarla, qué actividades realizan, con qué características y si efectivamente sirve para retroalimentar el diseño o la implementación del Programa.

### RECOMENDACIONES

Las recomendaciones generales para mejorar la gestión operativa del Programa son: 1) elaborar y socializar el documento de planeación y el plan operativo del Programa (documento donde se establecen las actividades, fechas, responsables y recursos para realizar cada actividad); 2) actualizar el Manual Operativo a fin de que lo establecido en él sea congruente con lo que sucede en la práctica; 3) difundir las ROP y el Manual Operativo del Programa, con el propósito de que todos conozcan de manera integral los procesos que abarca la implementación del Programa; así como, los actores que participan en su desarrollo y sus funciones; 4) definir un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que sirva para retroalimentar constantemente los procesos operativos del Programa.

De manera específica, algunas de las recomendaciones, por proceso, son las siguientes:

Se sugiere publicar la convocatoria de manera anual, con independencia a la existencia de una lista de espera, a fin de difundir el apoyo en servicios que oferta el Programa entre beneficiarios y no beneficiarios, así como medir el crecimiento en la demanda del apoyo, con miras a ajustar sus metas. Así como definir una estrategia de comunicación para informar del apoyo en servicios que ofrece el Programa, dado que las brigadas multidisciplinarias no han tenido alcance en difusión.

Para el proceso de registro de solicitudes, se recomienda documentar los mecanismos utilizados por los gestores en el registro de los solicitantes, a fin de definir si estos deben alinearse a lo que establece el Manual, modificarse, o recuperarse como alternativa/mecanismo complementario de la inscripción voluntaria realizada en los módulos establecidos para tal propósito.

Sobre el proceso de entrega de tarjetas, resulta importante valorar las siguientes alternativas: 1) instrumentar una estrategia para comunicar verbalmente a los beneficiarios sus derechos y obligaciones, dado que la totalidad de entrevistados dijeron no conocerlos, a pesar de firmar el documento que los contiene; 2) documentar las buenas prácticas en el proceso de entrega de tarjetas y socializarlas entre los gestores, con miras a la estandarización, dado que cada gestor define su orden; 3) identificar las actividades donde pueden incorporarse las tecnologías, a fin de hacer más eficiente la entrega de tarjetas; y 4) evaluar costos y beneficios de este proceso para definir si las tarjetas son algo de lo que puede prescindirse, o bien, diseñar alguna estrategia para que los adultos mayores se beneficien

del uso de su tarjeta para recoger su apoyo, puesto que la mayoría de los entrevistados afirmó no usar su tarjeta, a pesar de haberla recibido.

En cuanto al proceso de entrega de apoyos se recomienda: 1) incluir en el Manual Operativo el apoyo en servicios, definiendo la mecánica operativa de las llamadas brigadas multidisciplinarias; así como, los mecanismos de seguimiento y evaluación de los servicios que prestan; en un esfuerzo de estandarizar y transparentar dicho apoyo; 2) establecer en el Manual Operativo las funciones y actividades que corresponde realizar a los dos tipos de gestores (sociales y de campo) que en la práctica participan en la implementación de varios procesos; y 3) capacitar a los gestores para que no asocien el apoyo que reciben los beneficiarios con la persona del Gobernador, cuando hacen la entrega de apoyos, a fin de no politizar el Programa.

Sobre el proceso de Evaluación del Programa, se recomienda verificar si lo establecido en el Manual Operativo, corresponde con lo realizado en la práctica, además de socializar entre todos los involucrados dicho Manual para asegurar que todos tengan claridad de quién y cómo es realizado este proceso.

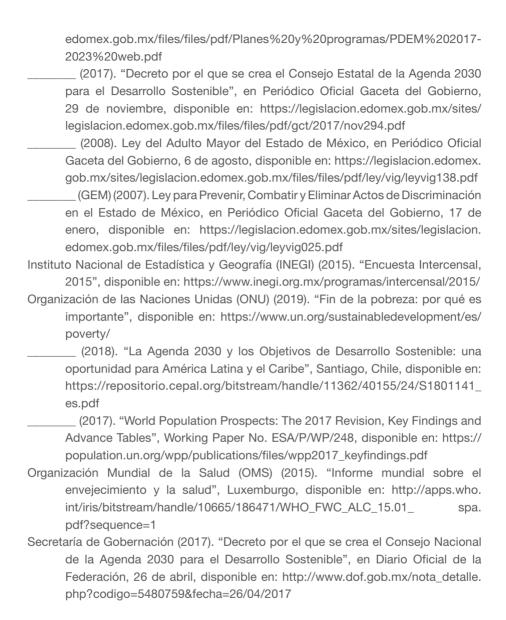
Todas las recomendaciones realizadas por proceso pueden encontrarse de manera detallada en el anexo número 8 de este documento, donde es posible observar su planteamiento y nivel de prioridad.



REFERENCIAS

### Referencias

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2002). Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores, en Diario Oficial de la Federación, 25 de junio, disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/245\_200521.
- Consejo de Investigación y Evaluación de la Políticas Social (CIEPS) (2019). Focalización del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, Estado de México. Documento de trabajo.
- Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMyBS) (2019a). Estrategia de Selección de Beneficiarios del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, Estado de México. Documento de trabajo.
- \_\_\_\_\_ (2019b). Diagnóstico del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a personas Adultas Mayores, Estado de México.
- Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2018). "Resultados de pobreza en México 2018 a nivel nacional y por entidades federativas", disponible en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx
- \_\_\_\_\_(2017). "Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos", disponible en: https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR\_Procesos\_2013/TdR\_Procesos%202013\_Oficio.pdf
- Bruno F. y Acevedo, J. (2016), Vejez y sociedad en México: Las visiones construidas desde las Ciencias Sociales, *Forum Sociológico*, disponible en: https://journals.openedition.org/sociologico/1453
- Gobierno del Estado de México (GEM) (2020) "Reglas de Operación del Programa de desarrollo social familias fuertes apoyo a personas adultas mayores", en Periódico Oficial Gaceta del Gobierno, 31 de enero, pp. 85-94, disponible en: http://sedesem.edomex.gob.mx/sites/sedesem.edomex.gob.mx/files/files/Reglas%20de%20Operaci%C3%B3n%20del%20Programa%20 de%20Desarrollo%20Social%20Familias%20Fuertes%20Apoyo%20a%20 Personas%20Adultas%20Mayores%202020.pdf
- \_\_\_\_\_ (2018). Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, Estado de México, disponible en: https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.





### Anexos

Anexo 1. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Tema	Variable Ramo	20 - Desarrollo Social
	Institución	Secretaría de Desarrollo Social
	Entidad	Estado de México
	Unidad Responsable	Dirección de Bienestar Social para Adultos Mayores del CEMyBS.
5.	Clave Presupuestal	Pp 02060803
Datos generales	Nombre del Programa	Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores
	Año de Inicio	2019
	Responsable titular del Programa	Betshabé Amparo Reza García
	Teléfono de contacto	722 213 89 15 Ext. 290
	Correo electrónico de contacto	diramcemybs@edomex.gob.mx
	Objetivo general del Programa	Contribuir a la reducción de la condición de pobreza y carencia por acceso a la alimentación de las personas adultas mayores de 60 años de edad en adelante, mediante la entrega de canastas alimentarias, así como servicios que favorezcan a su bienestar.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación
	Eje del Plan Nacional de Desarrollo (PND) con el que está alineado	Construir un país con bienestar.
	Objetivo del PND con el que está alineado	Que en 2024 la población de México esté viviendo en un entorno de bienestar.
Objetivos	Tema del PND con el que está alineado	Política social
Objettivos	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. Pilar social: Estado de México socialmente responsable, solidario e incluyente.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo 1. REDUCIR LA POBREZA Y PROPICIAR DESARROLLO HUMANO.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Combatir el hambre e incrementar el acceso a una alimentación sana, nutritiva y suficiente, con particular atención a la población más pobre y en situación de vulnerabilidad.
	Propósito del Programa	Contribuir en la disminución de la condición de pobreza y carencia por acceso a la alimentación, de las personas adultas mayores de la entidad de 60 años de edad en adelante, mediante la entrega de canastas alimentarias y servicios para e bienestar.

continúa...

Tema	Variable	Datos
Población	Definición	Personas adultas mayores en condición de pobreza y con carencia por acceso a la alimentación, que habitan en el Estado de México.
potencial	Unidad de medida	Número de personas
	Cuantificación	574,099
Población	Definición	Personas adultas mayores de 60 años de edad en adelante, en condición de pobreza y con carencia por acceso a la alimentación que habitan en el Estado de México.
objetivo	Unidad de medida	Número de personas
	Cuantificación	308,577
Población atendida	Definición	Personas adultas mayores de 60 años de edad en adelante, en condición de pobreza y con carencia por acceso a la alimentación que habitan en el Estado de México, seleccionadas por el Programa para ser beneficiados.
	Unidad de medida	Número de personas
	Cuantificación	100,000
Presupuesto	Presupuesto original (MDP)	932,500.05 mdp
para el año	Presupuesto modificado (MDP)	932,500.05 mdp
evaluado	Presupuesto ejercido (MDP)	932,500.05 mdp
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa	Estado de México
Focalización	Unidad territorial del Programa	125 municipios del Estado de México, en las Zonas de Atención Prioritaria, integradas y propuestas por el CIEPS.

### Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos Evaluación de Procesos del Programa

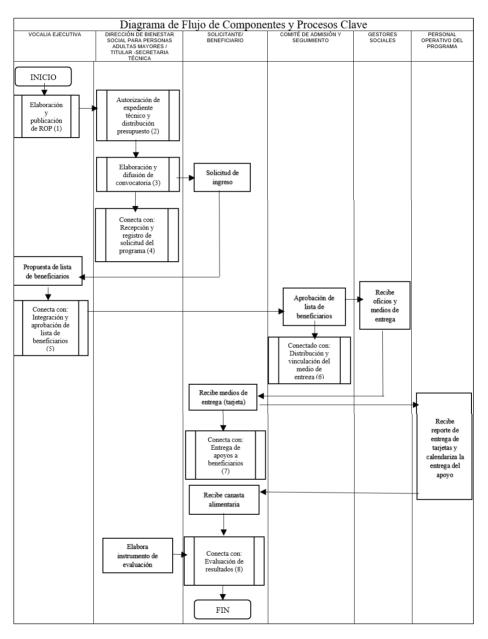
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador	
	1	Elaboración de Reglas de Operación: abarca la elaboración, aprobación y publicación de ROP.	
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos	2	Elaboración del plan operativo: establecimiento de metas, objetivos, evolución por focalización 2019, verificación de recursos humanos y principales actividades a desarrollar.	
necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.	3	Presupuestación: elaboración y autorización del expediente técnico que regula la distribución del presupuesto destinado a la operación del Programa.	
Difusión del Programa: proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	4	Difusión de convocatoria: dar a conocer a la población de sesenta años en adelante y al público en general que habita en el Estado de México el Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores y los requisitos establecidos para registrarse al mismo.	
Solicitud de apoyos: conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	5	Recepción de solicitudes: registro y sistematización de las solicitudes de inscripción realizadas por las personas adultas mayores que cumplan con los requisitos para obtener los beneficios que brinda el Programa.	
Selección de beneficiarios: proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	6	Aprobación del Padrón de personas beneficiarias: generar una base de datos con la información de las personas beneficiarias del Programa, mediante la integración del Padrón para su aprobación por el Comité de Admisión y Seguimiento.	
Producción de bienes o servicios: herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.	7	No aplica: no hay producción de bienes ni de servicios.	
Distribución de apoyos: proceso a través del cual 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).	8	Distribución y entrega del medio de entrega de apoyos: entrega de la tarjeta apoyo a personas adultas mayores para el otorgamiento de sus canastas alimentarias.	

continúa...



Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
Entrega de apoyos: conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	9	Entrega de apoyos: entrega de las canastas alimentarias, previa presentación del medio de entrega (tarjeta).
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: 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.	10	Seguimiento: la instancia ejecutora rinde un informe a la instancia normativa en sus sesiones ordinarias.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: proceso a través del cual los beneficiaros pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del Programa.	11	Auditoría, control y vigilancia: el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM), la Secretaría de la Contraloría y los Órganos Internos de Control del CEMyBS y de la SEDESEM, establecen los mecanismos para la verificación de la entrega de los apoyos a los beneficiarios.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	12	Evaluación de resultados: evaluación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos específicos de evaluación diseñados para el Programa.

### Anexo 3. Flujograma del Programa



Fuente: elaboración propia con base en el Manual Operativo del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores.



Anexo 4. Grado de consolidación operativa del Programa

Criterio de	Puntaje			Comontonios	
valoración	Sí	Parcialmente	No	N/A	Comentarios
Existen documentos que normen los procesos.	x				Cuenta con documentos que especifican de manera clara y detallada las actividades y procesos necesarios para alcanzar su objetivo: Reglas de Operación y Manual Operativo del Programa.
Los procesos que están documentados son del conocimiento de todos los operadores.			X		Los entrevistados no están enterados de los procesos donde no participan directamente. En la descripción de los procesos donde sí participan describen solo sus funciones, no hay un enfoque de trabajo basado en procesos.
3) Los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	×				A nivel de instancia ejecutora sí existe una estandarización de procesos; sin embargo, a nivel operativo no siempre hay apego entre lo establecido en los documentos normativos y lo realizado en la práctica. El Manual Operativo no es utilizado como guía para ejecutar los procesos del Programa, ninguno de los entrevistados usa este documento para consultar sus funciones o actividades a desarrollar. Respecto a algunos procesos se encontraron contradicciones y desconocimiento sobre cómo son realizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.			X		El Programa no cuenta con indicadores de gestión (uso de tiempo, costo de actividades/procesos, uso de recursos, etc.). Tampoco dispone de un sistema de monitoreo para medir, informar y retroalimentar los procesos operativos que desarrollan los operadores.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	X				Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, como la recepción de quejas y sugerencias por parte de beneficiarios, y la Evaluación anual del Programa. Sin embargo, no hay información sobre cómo estos mecanismos retroalimentan los procesos del Programa.

# Anexo 5. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

Proceso 1:	actualización y publicación	ո de las Reglas de Operación del Programa.
Dimens	sión del proceso	Actividad o actividades del proceso
	Inicio	Con base en la Ley de Desarrollo Social del Estado de México, el titular de la Vocalía Ejecutiva instruye a la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores elaborar el documento con la propuesta de actualización de las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores.
Límites	Fin	La titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores recibe correo electrónico donde se informa que las Reglas de Operación del Programa han sido publicadas en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno", se entera, reenvía correo electrónico a la secretaria técnica de la Dirección para su conocimiento y le instruye elaborar carpeta con la propuesta del expediente técnico y la distribución del presupuesto del Programa.
¿Los insumos y recursos son	Tiempo	Normativamente disponen de 40 días naturales, sin embargo, algunos entrevistados reportan que muchas actividades se dejan para el final, lo que genera estrés e incertidumbre.
suficientes y	Personal	Suficiente y adecuado
adecuados?	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado
	Otros	No hay
	Productos del Proceso	Publicación de las ROP
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
	Sistemas empleados	No hay registro
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	N/A
Internation	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A
para la ejed	coordinación entre actores cución del proceso?	Sí
	es pertinente para el nto de los objetivos?	Sí

Proceso 2: autorización del expediente técnico y distribución del presupuesto del Program			
Dime	nsión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
	Inicio	La secretaria técnica de la Dirección recibe instrucción de la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores de elaborar la propuesta del expediente técnico y la distribución del presupuesto del Programa.	
Límites	Fin	La titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores recibe oficio de envío, anexo al oficio de autorización y expediente técnico, se entera, archiva oficios y entrega de manera económica el expediente técnico autorizado a la secretaria técnica de la Dirección.	
	Tiempo	Suficiente y adecuado	
¿Los insumos	Personal Suficiente y adecuado		
y recursos son suficientes y	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado	
adecuados?	Infraestructura	Suficiente y adecuado	
	Otros	No hay	
Productos	Productos del Proceso	No se pudo tener acceso a una copia del expediente técnico y distribución de presupuesto autorizado.	
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí	
	Sistemas empleados	No hay registro, tal es el caso que no pudo conseguirse una copia del presupuesto desglosado.	
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	N/A	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí	

Proceso 3: aprobación del plan operativo del Programa.			
Diı	mensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	La secretaria técnica de la Dirección recibe instrucción de realizar el plan operativo, se entera y con base en el expediente técnico elabora propuesta del plan operativo y la entrega de manera económica para visto bueno de la o del titular de la Dirección.	
	Fin	La titular de la Dirección recibe el acta firmada donde se aprueba el plan operativo.	
	Tiempo	Suficiente y adecuado	
¿Los insumos	Personal	Suficiente y adecuado	
y recursos son suficientes	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado	
v adecuados?	Infraestructura	Suficiente y adecuado	
,	Otros	No hay	
Productos	Productos del Proceso	De acuerdo con la información obtenida, no se genera un plan operativo, como tal, sino una programación anual que sintetiza en un cuadro las metas del Programa.	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No	
	Sistemas empleados	No hay registro	
Sistemas de	Tipo de información recolectada	N/A	
información	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A	
	a coordinación entre actores para la ecución del proceso?	Para la elaboración de la programación anual, sí.	
¿El proceso es	pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí, define las metas de acuerdo con el presupuesto aprobado.	

#### Proceso 4: difusión de la convocatoria para el registro de solicitantes al Programa. Nota: este proceso no fue realizado durante el año 2020, debido a que había lista de espera para cubrir las bajas del Padrón de beneficiarios.

D	limensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	N/A
Limites	Fin	N/A
	Tiempo	N/A
¿Los insumos	Personal	N/A
y recursos son suficientes y	Recursos Financieros	N/A
adecuados?	Infraestructura	N/A
	Otros	N/A
	Productos del Proceso	N/A
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	N/A
	Sistemas empleados	N/A
Sistemas de	Tipo de información recolectada	N/A
información	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A
	la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	N/A
¿El proceso es ¡	N/A	

Proceso	o 5: recepción y registro o	de solicitudes para ingresar al Programa.
Dimen	sión del proceso	Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Secretaria técnica de la Dirección recibe instrucción de la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores de instalar los módulos de registro y solicita al personal operativo del Programa su apoyo para la instalación de los módulos para la recepción y registro de solicitudes para ingresar al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, le proporciona información de lugares y fechas para realizar la instalación de los módulos, conforme a lo estipulado en la convocatoria y le entrega los ejemplares del "Formato de Registro" y material de papelería a utilizar.
	Fin	El titular de la Vocalía Ejecutiva recibe tarjeta con el informe de registros realizados por municipio, se entera, da visto bueno e instruye mediante turno, que elabora en original y copia a la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores que prepare carpeta con la información de los registros realizados por municipio. Archiva copia del turno, previo acuse de recibo.
	Tiempo	Suficiente y adecuado
¿Los insumos y recursos son suficientes y	Personal	Algunos entrevistados consideran que los gestores de campo deben tener más capacitación para que conozcan mejor las ROP, hay señalamientos de malas prácticas.
adecuados?	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado
	Otros	No hay
	Productos del Proceso	Lista de solicitudes de ingreso al Programa.
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
	Sistemas empleados	No hay registro
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	N/A
mormacion	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A
actores para la	la la coordinación entre a ejecución del proceso?	No. Hay dos tipos de gestores, algunos de los cuales dicen participar solo a veces en el registro de solicitudes, lo cual, puede generar duplicidad de funciones
	o es pertinente para el nto de los objetivos?	Sí, el registro de nuevas solicitudes va nutriendo la lista de espera



Proceso 6: a	probación del Padrón d	e personas beneficiarias del Programa.		
Dimensió	n del proceso	Actividad o actividades del proceso		
Límites	Inicio	La titular de la Dirección recibe instrucción del titular de la Vocalía Ejecutiva de preparar la carpeta con la información de los registros realizados por municipio para ingresar al Programa, se entera, archiva turno e instruye de manera verbal a la o al responsable de comités de la Dirección elaborar la síntesis del Padrón de personas beneficiarias y le entrega medio digital con la base de datos de los registros realizados.		
	Fin	La titular de la Dirección recibe acta donde se aprueba el Padrón de personas beneficiarias del Programa, la archiva e instruye de manera verbal a la secretaria técnica de la Dirección organizar la distribución de los medios de entrega de acuerdo con el Padrón de persona beneficiarias.		
¿Los insumos	Tiempo	Suficiente y adecuado		
y recursos	Personal	Suficiente y adecuado		
son	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado		
suficientes y adecuados?	Infraestructura	Suficiente y adecuado		
auecuau05?	Otros	No hay		
	Productos del Proceso	Padrón de beneficiarios aprobado.		
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí		
	Sistemas empleados	Base de datos		
	Tipo de información recolectada	Nombre y datos de las personas adultas mayores que son parte del Padrón.		
información	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, sirve para llevar un control de las personas que están siendo beneficiadas: detectar duplicidades, así como tramitar las bajas y altas.		
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí		
¿El proceso es cumplimiento de los	pertinente para el objetivos?	Sí		

Proceso 7: dis		rjeta apoyo a las personas beneficiarias del grama.		
Dimer	nsión del proceso	Actividad o actividades del proceso		
Límites	Inicio	La secretaria técnica de la Dirección recibe instrucción de organizar la distribución de los medios de entrega de acuerdo con el Padrón de personas beneficiarias y elabora oficio dirigido a la o al titular de la Unidad de Apoyo Administrativo solicitando realizar las gestiones para la emisión de las tarjetas para la entrega del apoyo a las personas beneficiarias del Programa y lo entrega a la titular de la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores para su firma.		
	Fin	La titular de la Dirección recibe informe de las tarjetas apoyo a personas adultas mayores entregadas junto con los formatos "Recibos del medio de entrega" requisitados, se entera y resguarda.		
	Tiempo	Suficiente y adecuado		
¿Los insumos y recursos son	Personal	Suficiente y adecuado		
suficientes y	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado		
adecuados?	Infraestructura	Suficiente y adecuado		
	Otros	No hay		
	Productos del Proceso	Acuses de recibido de las tarjetas.		
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Parcialmente		
	Sistemas empleados	No hay registros		
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	N/A		
ioiiiidoioii	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A		
	a coordinación entre actores ecución del proceso?	Sí		
	o es pertinente para el ento de los objetivos?	Sí		

Proceso	8: entrega de apoyos a	las personas beneficiarias del Programa.
Dimens	sión del proceso	Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Personal operativo recibe instrucción de entregar las canastas alimentarias a las personas beneficiarias del Programa, se entera y solicita vía telefónica a la empresa proveedora de canastas alimentarias lleve a cabo la distribución conforme al plan de entrega, previamente elaborado y remitido.
	Fin	La titular de la Dirección recibe informe general de la entrega de las canastas alimentarias a las personas beneficiarias, se entera y resguarda informe para su control.
¿Los insumos	Tiempo	Existen momentos de saturación para atender a los beneficiarios, de acuerdo con los reportes se puede tener esperando a los adultos mayores hasta tres horas, ya que la mayoría de ellos acude cuando abre el centro de distribución.
y recursos son suficientes y	Personal	Un gestor por centro de distribución es considerado insuficiente.
adecuados?	Recursos Financieros	Suficientes y adecuados
	Infraestructura	A veces los gestores no tienen el espacio ni el mobiliario para atender al beneficiario por lo que tiene que trabajar sobre las despensas.
	Otros	No hay
	Productos del Proceso	Acuse de recibido del apoyo
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
	Sistemas empleados	No hay registro
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	N/A
mormacion	¿Sirve de información para el monitoreo?	N/A
	a la coordinación entre ejecución del proceso?	No siempre
	es pertinente para el nto de los objetivos?	Sí, siempre se han cumplido las metas

	Proceso 9: Evaluación de Res	sultados del Programa.	
Dimen	sión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	La titular de la Dirección elabora el instrumento de Evaluación (encuesta) y determina la población de personas adultas mayores a las que se aplicará para obtener información general sobre tiempos de entrega, gustos, preferencias y mejoras de la canasta alimentaria; así como, de las condiciones de infraestructura del Centro de Atención y de la calidad en la atención a las personas beneficiarias, el cual remite al personal operativo del Programa instruyendo, de manera verbal su aplicación.	
	Fin	La secretaria técnica de la Dirección recibe el informe general e instrumentos de evaluación aplicados, se entera, analiza la información, obtiene resultados y elabora propuestas de mejora para su implementación en la operación del Programa del siguiente ejercicio.	
	Tiempo	Suficiente y adecuado	
¿Los insumos y recursos son suficientes y	Personal	Los gestores reportan que no son las personas más adecuadas para aplicar los cuestionarios por el sesgo observado en la respuesta de beneficiarios.	
adecuados?	Recursos Financieros	Suficiente y adecuado	
	Infraestructura	Suficiente y adecuado	
	Otros	No hay	
	Productos del Proceso	Reporte de evaluación	
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No	
	Sistemas empleados	Base de datos	
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Información sistematizada de los resultados.	
IIIOIIIIAOIOII	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí	
ejecuc	ordinación entre actores para la ión del proceso?	Sí	
	nente para el cumplimiento de os objetivos?	Sí	

#### Anexo 6. Propuesta de modificación a la normatividad

No hay recomendaciones de modificación a las Reglas de Operación del Programa.

#### Anexo 7. Análisis FODA del Programa

Proceso 1: actualización y publicación de las Reglas de Operación del Programa.

**Proceso 2**: autorización del expediente técnico y distribución del presupuesto del Programa.

Proceso 3: aprobación del plan operativo del Programa.

**Proceso 4:** difusión de la convocatoria para el registro de solicitantes al Programa.

Proceso 5: recepción y registro de solicitudes para ingresar al Programa.

Proceso 6: aprobación del Padrón de personas beneficiarias del Programa.

Proceso 7: distribución y entrega de la tarjeta apoyo a las personas beneficiarias del Programa.

Proceso 8: entrega de apoyos a las personas beneficiarias del Programa.

Proceso 9: Evaluación de Resultados del Programa.

# Cuadro 1. Fortalezas de los procesos

Proceso	Fortalezas
1	No hay duplicidad de funciones ni instancias que obstaculicen o dificulten el proceso.
2	La principal instancia involucrada (finanzas) desarrolla una gestión operativa que siempre le permite contar con la autorización del expediente y presupuesto en tiempo y forma.
3	Buena interacción y coordinación al interior de la Dirección de Bienestar (nivel dirección y secretaria técnica), no hay duplicidad de funciones ni instancias que obstaculicen o dificulten el proceso.
4	No aplica. Proceso no realizado en el año 2020.
5	Establecimiento de un Comité de Admisión y Seguimiento, externo al Programa, para revisar y aprobar el Padrón de beneficiarios.
6	No aplica. Proceso no realizado en el 2020.
7	Gestores con iniciativa para poner un orden en la entrega de tarjetas. Gestores con buena disposición y atención amable a los beneficiarios.
8	Existe un eficiente mecanismo de distribución. Por lo regular las canastas alimentarias están tres días antes de su entrega en el lugar donde van a ser repartidas.
9	No se identificaron.

## Cuadro 2. Debilidades de los procesos

Proceso	Debilidades
1	No hay una planeación con fechas y responsables, por lo que generalmente el grueso de actividades es realizado a fines de enero.
2	La Dirección de Bienestar no se involucra en este proceso, cuando normativamente debería hacerlo.
3	No se genera el producto correspondiente: plan operativo del Programa. Ningún entrevistado del nivel operativo/gestores sabe cómo se realiza este proceso, ni conoce el plan operativo del Programa, o su equivalente.
4	Los beneficiarios no se enteran por la convocatoria, sino a través de otras personas, sobre el Programa y el apoyo que proporciona. No hay suficiente información entre los involucrados en el Programa sobre cómo se realiza, quién lo realiza, con qué características (si es o no publicado en lenguas originarias) y si efectivamente la convocatoria se publica cada año. La comunicación verbal que existe sobre el Programa no hace eco del apoyo en servicios que brinda.
5	El registro de solicitudes es realizado con discrecionalidad, no son realizadas en los módulos o centros de distribución, sino que son los gestores quienes invitan a personas que consideran que lo necesitan, dinámica en la cual puede haber sesgo u omisiones. Al no haber convocatoria abierta, no todos los adultos mayores saben de este Programa. Se registraron dos casos donde mediante el apoyo de un familiar fueron registrados e incorporados a la lista de beneficiarios de manera rápida.
6	Ninguna debilidad identificada.
7	Todo el proceso es manual, no hay ningún apoyo de las tecnologías para hacer más rápida la entrega de la tarjeta.  No hay procedimientos estandarizados para definir el orden o la manera en que serán entregadas las tarjetas, cada gestor establece su propio orden y dinámica para repartirlas.  La repartición de la tarjeta ocupa del trabajo, recursos y tiempo, tanto de gestores como de los propios beneficiarios, lo cual no tiene sentido si la misma no es necesaria para la posterior entrega de canastas, según lo señaló la mayoría de los beneficiarios, quienes aseguraron que solo con su credencial de elector recogían su apoyo y la tarjeta desde hacía tiempo estaba guardada.
8	El apoyo en servicios que brinda el Programa no está estandarizado, no está considerado en el Manual Operativo del Programa, no hay mecanismos de organización, seguimiento o evaluación.  Los dos tipos de gestores que participan en el proceso tienen diferentes agendas y a veces no logran ponerse de acuerdo para asistir el mismo día a la entrega de apoyos.  Falta de recursos humanos (más gestores), de infraestructura y mobiliario para hacer la entrega de apoyos.  El personal no está capacitado para atender una situación donde un adulto mayor se sienta mal durante el proceso de espera y tampoco se cuenta con el apoyo de protección civil de los municipios.  La excepción de entregar por única ocasión el apoyo a otra persona, pone en riesgo de baja a los adultos mayores que, por problemas de salud o precaución ante la pandemia, no van a recoger su apoyo en varias ocasiones.
9	No hay suficiente información entre los involucrados sobre quienes intervienen, que actividades realizan, con qué características y si efectivamente sirve para retroalimentar el Programa.

## Cuadro 3. Oportunidades de los procesos

Proceso	Oportunidades
1	La disposición de algunos miembros del Programa para ajustar el tiempo en que son publicadas las ROP, de modo que en enero ya se tenga certidumbre sobre la operación del Programa y se comience a avanzar en los otros procesos.
2	No se identificaron oportunidades.
3	Considerar los hallazgos tanto de las evaluaciones realizadas al Programa como las sugerencias del personal operativo y gestores para la elaboración del plan operativo. Así como hacer público dicho plan a fin de que todos los involucrados en el Programa lo conozcan.
4	La publicación periódica de la convocatoria puede asegurar que los beneficiarios y no beneficiarios sepan que además de la canasta alimentaria pueden solicitar apoyo en servicios.  La publicación periódica de la convocatoria puede ayudar a que los operadores del Programa a dimensionar el incremento de la demanda en la entidad y evaluar la pertinencia de ampliar las metas.
5	Documentar los mecanismos utilizados por los gestores para registrar a los solicitantes (yendo a sus hogares y solicitando de manera personal su documentación) para determinar si es un esquema que perjudica la imparcialidad del proceso, o bien, definir si estos pueden recuperarse como alternativa o mecanismo formal complementario a la inscripción voluntaria realizada en los módulos establecidos para tal propósito.
6	Durante este proceso se les pide firmar a los beneficiarios el "Documento de medio de entrega", donde se especifican las obligaciones y derechos; sin embargo, dado que muchos de los beneficiarios no saben leer o firman sin leer, los gestores pueden explicar verbalmente a los adultos mayores sobre sus derechos y obligaciones (de forma conjunta o personal), pues ninguno de los entrevistados sabía cuáles eran.
7	Documentar las buenas prácticas en el proceso de entrega de tarjetas entre gestores y socializarlas entre todos los gestores, con miras a estandarizar procedimientos.
8	Estandarizar y difundir los apoyos en servicios que ofrece el Programa. Establecer redes de colaboración con los ayuntamientos, en específico con protección civil para estar presentes los días de entrega de la canasta alimentaria.
9	Solicitar a la empresa contratada que quienes apliquen el instrumento de evaluación sea personal externo al Programa, para evitar sesgo en las respuestas.

# Cuadro 4. Amenazas de los procesos

Proceso	Amenazas
1	No se identificaron amenazas.
2	Posibles recortes presupuestales desde el nivel federal.
3	No se identificaron amenazas.
4	No se identificaron amenazas.
5	Que los beneficiarios noten y emitan quejas por alguna anomalía en el ingreso prioritario de algunos adultos mayores.
6	No se identificaron amenazas.
7	Confirmación de que el proceso de entrega de tarjeta genera gastos prescindibles, dado que la tarjeta no es utilizada para recoger el apoyo.
8	Politizar la entrega de apoyos por la reiterada afirmación de gestores a beneficiarios de que el apoyo se los manda el Gobernador. Baja de beneficiarios que necesitan el apoyo durante la pandemia, por no recoger su apoyo en repetidas ocasiones por motivos de prevención ante la pandemia.
9	No se identificaron amenazas.

#### Anexo 8. Recomendaciones del Programa

#### **Procesos**

**Proceso 1:** actualización y publicación de las Reglas de Operación del Programa.

**Proceso 2:** autorización del expediente técnico y distribución del presupuesto del Programa.

Proceso 3: aprobación del plan operativo del Programa.

**Proceso 4:** difusión de la convocatoria para el registro de solicitantes al Programa.

Proceso 5: recepción y registro de solicitudes para ingresar al Programa.

Proceso 6: aprobación del Padrón de personas beneficiarias del Programa.

Proceso 7: distribución y entrega de la tarjeta apoyo a las personas beneficiarias del Programa.

Proceso 8: entrega de apoyos a las personas beneficiarias del Programa.

Proceso 9: Evaluación de Resultados del Programa.

#### A) Consolidación

	٨, ٥٥١	isolidacion						
Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)*
1	No hay una planeación con fechas y responsables que regule este proceso, por lo que, de acuerdo con los entrevistados, generalmente el grueso de actividades es realizado a fines de enero.	Elaborar un documento de planeación que abarque este proceso, de modo que se establezcan fechas y responsables para realizar cada actividad necesaria.	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.  Unidad de asuntos Jurídicos e Igualdad de Género de la SEDESEM.  Comité de Admisión y Seguimiento.	ROP  Manual Operativo  Recursos humanos a los que sea asignada la labor	e insumos necesarios para la elaboración de	Las actividades que requiere el desarrollo de este proceso podrán distribuirse mejor en el tiempo para evitar escenarios de estrés e incertidumbre.	Documento de planeación	Medio
2	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores no se asume como participante en este proceso, cuando normativamente debería tener un papel primordial en la elaboración de la propuesta del expediente Técnico.		Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.  Coordinación de Administración y Finanzas de la SEDESEM.  Dirección General de Planeación y Gasto Público de la Secretaría de Finanzas.	ROP  Manual Operativo  Personal de la Dirección (secretaria técnica) encargado de la elaboración del expediente técnico	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para la elaboración de la propuesta del Expediente Técnico. Por lo tanto, es viable su implementación.	Puede establecerse una mejor estandarización y colaboración en el desarrollo de este proceso.	Expediente Técnico elaborado por la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores	Medio

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)*
3	No existe plan operativo	Elaborar, aprobar y difundir el plan operativo (documento que establece, para cada actividad, la fecha en que debe ser realizada, así como los responsables, y recursos asignados (humanos, materiales y financieros)).	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.	ROP  Manual Operativo  Documentos de planeación o Plan Estratégico  Resultados de evaluaciones anteriores  Sugerencias/ aportaciones del personal operativo y gestores  Personal de la Dirección a cargo de su elaboración	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para la elaboración de un plan operativo. Por lo tanto, es viable su implementación.	Los diferentes involucrados en el Programa tendrán más claridad sobre las actividades que les corresponde realizar en determinada fecha, y los recursos de los que disponen para hacerlas, evitando retrasos en la entrega de productos. Además de conocer las actividades realizadas por los demás, lo que facilitaría desarrollar un trabajo por procesos y no por división del trabajo.	Plan operativo publicado	Alto
4	Los beneficiarios entrevistados no tienen conocimiento del apoyo en servicios que brinda el Programa, además de que no se conoce el crecimiento de la demanda, dado que la convocatoria no es publicada cuando hay lista de espera. Ninguno de los beneficiarios entrevistados se enteró del Programa por medio de una convocatoria.	misma el apoyo en servicios que oferta el Programa.  Definir una estrategia de comunicación	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.	ROP  Manual Operativo  Personal de la Dirección a cargo de su elaboración	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para publicar periódicamente la convocatoria. Por lo tanto, es viable su implementación.	La publicación periódica de la convocatoria permitirá medir la evolución (crecimiento/ decrecimiento) de la demanda del Programa, con lo que puede justificarse su ampliación. De igual forma, servirá para que beneficiarios y no beneficiarios y no beneficiarios tengan conocimiento de la existencia de apoyos en servicios.	Publicación anual de la convocatoria, especificando que el apoyo puede ser en especie y en servicios. Estrategia de comunicación implementada por los gestores.	Medio



# Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación		Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)*
5	El registro de solicitudes es realizado por los gestores de manera discrecional, invitando a quienes consideran que requieren el apoyo. Solicitan de manera personal los documentos de las personas y después les avisan si ya fueron registrados. Lo cual puede minar la confiabilidad del registro.	estos pueden recuperarse como alternativa o mecanismo formal complementario a la inscripción voluntaria realizada en los módulos establecidos	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.	ROP  Manual Operativo  Documentación del mecanismo de registro, con personas beneficiarias  Personal de la Dirección a cargo de su elaboración	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para documentar con mayor precisión el trabajo realizado por los gestores en este proceso. Por lo tanto, es viable su implementación.	lo establecido	Documentación de mecanismos utilizados	
6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)*
	Los 10 beneficiarios que fueron entrevistados no conocen sus derechos ni obligaciones.	Comunicar verbalmente a los beneficiarios sus derechos y obligaciones, como beneficiario del Programa.	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores. Gestores sociales.	ROP Manual Operativo Trabajo de gestores sociales	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para comunicar a los beneficiarios sus derechos y obligaciones. Por lo tanto, es viable su implementación.	Se evitará que los beneficiarios sean dados de baja por desconocimiento de sus obligaciones, o bien que no hagan uso de sus derechos.	Implementación de la estrategia de comunicación	Alto
7	El proceso de entrega de tarjetas es realizado de manera manual (sin ayuda de las tecnologías) y sin procedimientos estandarizados (cada gestor define su orden para repartir las tarjetas).	incorporarse	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores. Gestores sociales.	ROP  Manual Operativo  Personal de la Dirección a cargo de su elaboración	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para documentar buenas prácticas entre gestores y definir una estrategia de incorporación de tecnologías. Por lo tanto, es viable su implementación.	Permitirá hacer más eficaz y eficiente el proceso de entrega de tarjetas, mediante la estandarización de formas de organización y la incorporación de tecnologías.	Documentación de buenas prácticas	Medio
	La mayoría de los beneficiarios entrevistados (10) reportó que desde hace tiempo no usa su tarjeta para recoger su apoyo.	Evaluar costos y beneficios de este proceso para definir si las tarjetas son algo de lo que puede prescindirse, o bien, diseñar estrategias para que los beneficiarios usen su tarjeta para recoger su apoyo.	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores. Gestores sociales.	ROP  Manual Operativo  Recursos financieros para hacer la evaluación  Personal de la Dirección a cargo de su elaboración	No se tiene información sobre si la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos financieros para realizar una evaluación de este tipo.	Si este proceso genera más costos que beneficios puede ser suprimido y utilizar los fondos en el incremento de metas.	Evaluación	Medio



Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)*
	El apoyo en servicios no está documentado en el Manual Operativo y no cuenta con documentos que permitan conocer cómo se organizan las brigadas multidisciplinarias, cómo se monitorea su labor, ni cómo se evalúan los servicios que prestan.	Operativo del Programa el apoyo en servicios, definiendo su mecánica operativa,	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores.	ROP  Manual Operativo  Personal de  la Dirección  a cargo de la  actualización del  Manual	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para incluir en el Manual la mecánica operativa que garantiza la prestación de apoyos en servicios del Programa. Por lo tanto, es viable su implementación.	Al saber cómo se organizan y prestan los apoyos en servicios es posible mejorarlos y dotarlos de mayor transparencia.	Manual Operativo actualizado	Alto
8	Existen dos tipos de gestores cuyas funciones y agendas diversas dificulta su coordinación en la entrega de apoyos.	Incluir en el Manual Operativo a estos dos tipos de gestores, especificando sus funciones/ actividades a desarrollar en cada proceso.	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores. Gestores sociales.	ROP  Manual Operativo  Personal de  la Dirección  a cargo de la  actualización del  Manual	La Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores cuenta con los recursos e insumos necesarios para incluir en el Manual a los dos tipos de gestores que, en la práctica, participan en diferentes etapas del Programa. Por lo tanto, es viable su implementación.	Los dos tipos de gestores tendrán claridad sobre las funciones/ actividades que les corresponde hacer, lo cual, facilitará su coordinación, además de dotar los diferentes procesos en donde participan de mayor transparencia.	Manual Operativo actualizado	Alto
	Los gestores cuestionan a los beneficiarios sobre si saben quién les envía el apoyo para después reiterar que es del Gobernador del Estado (mencionando su nombre completo), lo cual se presta a la politización del Programa.	Capacitar a los dos tipos de gestores para que no asocien el apoyo que reciben a la persona del Gobernador, cuando hacen la entrega de apoyos.	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores. Gestores sociales.	ROP  Manual Operativo  Recursos humanos (coordinadores operativos) para hacer la capacitación	La Dirección de Bienestar Social	El Programa dejaría de estar en riesgo de politización.	Reuniones de capacitación con gestores	Alto

\*El nivel de priorización alto, medio o bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Programa.



#### Reingeniería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación		Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de	Nivel de priorización (alto, medio o bajo) *
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia con base en CONEVAL (2017) y datos proporcionados por la Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del Estado de México.

\*El nivel de priorización alto, medio o bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Programa.

# Anexo 9. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa

El Programa no cuenta con indicadores de gestión guiados por los principios de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. Tampoco dispone de un sistema de monitoreo para medir, informar y retroalimentar los procesos operativos que desarrollan los operadores.

A continuación, se propone un conjunto de indicadores de gestión generales que pueden ser adaptados para cada proceso, para después ser integrados y monitoreados a través de un sistema informático diseñado para registrar de forma continua la información del avance y status de cada indicador, y estar articulado con mecanismos para la implementación de mejoras.

#### **INDICADORES DE GESTIÓN**

- A) Indicadores de gestión de eficacia (logro de productos en el tiempo previsto).
- Número de productos (de cada proceso) aprobados/publicados/realizados en el tiempo previsto.
- B) Indicadores de eficiencia (logro de productos haciendo un bueno uso de los recursos).
- Costo promedio de cada actividad sustantiva/proceso.
- Gasto planeado conforme al gasto ejecutado, para desarrollar cada proceso.
- Porcentaje de actividades/procesos en donde se hace un adecuado uso de los recursos disponibles.
- C) Indicadores de oportunidad (el periodo de tiempo establecido por la normatividad aplicable).
- Porcentaje de actividades realizadas en los tiempos establecidos en el plan operativo del Programa.
- Promedio de días de retraso en la realización de las actividades necesarias para implementar cada proceso.

- D) Indicadores de suficiencia (el proceso se realiza en tiempo y con la calidad prevista).
- Porcentaje de actividades realizadas en cada proceso, según lista del Manual Operativo.
- Porcentaje de actividades realizadas adecuadamente (en tiempo y calidad).
- Porcentaje de actividades/procesos para los que no se cuenta con los recursos necesarios (humanos, materiales o financieros) para ser realizados adecuadamente.
- E) Indicadores de pertinencia (las actividades y productos son adecuados para conseguir las metas y objetivos).
- Promedio de actividades que contribuyen al logro de metas/objetivos.
- Promedio de procesos que contribuyen al logro de metas/objetivos.

#### Anexo 10. Trabajo de campo realizado

La Evaluación es realizada bajo un enfoque cualitativo, la reconstrucción de procesos fue realizada a partir de un análisis documental y entrevistas semiestructuradas realizadas con actores clave. La identificación de procesos abarcó: planeación; comunicación interna y externa; selección de destinatarios o usuarios; producción de entregables; entrega; seguimiento a destinatarios o usuarios; control o monitoreo; y Evaluación externa. Las entrevistas fueron grabadas en audio para después utilizar sus transcripciones en el análisis.

En total fueron entrevistados veintidós actores clave, los cuales aparecen en la bitácora de trabajo de este anexo. Para la selección de beneficiarios y coordinadores entrevistados fueron consideradas las regiones y dentro de ellas, municipios que concentran alto, medio y bajo número de beneficiarios. Los municipios de baja concentración de beneficiarios (0 a 500), mediana (501 a 4 mil) y alta (4 mil 001 y más). Se entrevistó a 10 beneficiarios distribuidos en: cuatro beneficiarios de municipios de alta concentración, tres beneficiarios de municipios de mediana y tres en baja concentración.

## Bitácora de campo

Institución de adscripción	Municipio	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (Cargo)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS	Toluca	11 de febrero	Juana Luisa Martínez Cantón	Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS	Guía Mandos Superiores y Medios	39 minutos	Sin observaciones
Dirección General de Programas Sociales de la SEDESEM	Toluca	11 de febrero	Rocío Zoé Cisneros Hoyuela	Responsable de la Operación del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Guía Mandos Superiores y Medios	28 minutos	Sin observaciones

Institución de adscripción	Municipio	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (Cargo)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS	Otumba	11 de febrero	Yohali Paulina Villegas Rodríguez	Coordinador Regional del Programa Adultos Mayores	Guía Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa	37 minutos	Sin observaciones
Dirección de Bienestar Social para Personas Adultas Mayores del CEMyBS	Atlacomulco	11 de febrero	Rocío Zoé Cisneros Hoyuela	Coordinador Regional del Programa Adultos Mayores	Guía Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa	25 minutos	Sin observaciones
SEDESEM	Toluca	10 de febrero	Israel Conde Noria	Integrante del Comité de Admisión y Seguimiento	Guía Mandos Superiores y Medios	70 minutos	Se realizó por videoconferencia
SEDESEM.	Toluca	11 de febrero	Andrés Manzanares Ramírez	Integrante del Comité de Admisión y Seguimiento	Guía Mandos Superiores y Medios	35 minutos	Sin observaciones
Representante de la Sociedad Civil	Metepec	11 de febrero	Maribel Rosales Malvaez	Integrante del Comité de Admisión y Seguimiento	Guía Mandos Superiores y Medios	87 minutos	Sin observaciones
Productos Serel S.A. de C.V.	Cuautitlán	11 de febrero	Israel Conde Noria	Empresa Proveedora de Canastas	Guía Concesionaria del Centro de Atención	25 minutos	Sin observaciones
Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Tejupilco	15 de febrero	Maribel Rosales Malvaez	Gestor Social	Guía Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa	47 minutos	Se realizó por videoconferencia
Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Ixtlahuaca	15 de febrero	Yohali Paulina Villegas Rodríguez	Gestor Social	Guía Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa	68 minutos	Se realizó por videoconferencia



# Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020

Institución de adscripción	Municipio	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (Cargo)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Toluca	15 de febrero	Rocío Zoé Cisneros Hoyuela	Gestor Social	Guía Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa	39 minutos	Se realizó por videoconferencia
Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Nezahualcóyotl	15 de febrero	Rocío Zoé Cisneros Hoyuela	Gestor Social	Guía Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa	28 minutos	Se realizó por videoconferencia
Beneficiario del Programa de desarrollo social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Cuautitlán Izcalli	15 de febrero	Israel Conde Noria	Beneficiario	Guía Beneficiarios	23 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Naucalpan de Juárez	15 de febrero	Israel Conde Noria	Beneficiario	Guía Beneficiarios	18 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Santo Tomás de los Plátanos	15 de febrero	Andrés Manzanares Ramírez	Beneficiario	Guía Beneficiarios	20 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Ecatepec de Morelos	15 de febrero	Andrés Manzanares Ramírez	Beneficiario	Guía Beneficiarios	21 minutos	Sin observaciones

Institución de adscripción	Municipio	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (Cargo)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Tonatico	15 de febrero	Maribel Rosales Malvaez	Beneficiario	Guía Beneficiarios	15 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	San Felipe del Progreso	15 de febrero	Juana Luisa Martínez Cantón	Beneficiario	Guía Beneficiarios	18 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Toluca	15 de febrero	Yohali Paulina Villegas Rodríguez	Beneficiario	Guía Beneficiarios	13 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Coatepec Harinas	15 de febrero	Maribel Rosales Malvaez	Beneficiario	Guía Beneficiarios	17 minutos	Sin observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	El Oro	15 de febrero	Juana Luisa Martínez Cantón	Beneficiario	Guía Beneficiarios	14 minutos	Sin observaciones



# Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020

Institución de adscripción	Municipio	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (Cargo)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Beneficiario del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores	Valle de Chalco Solidaridad	15 de febrero	Andrés Manzanares Ramírez	Beneficiario	Guía Beneficiarios	20 minutos	Sin observaciones

# Anexo 11. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa

## Guía para entrevista semiestructurada Mandos Superiores y Medios

El objetivo de esta entrevista es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, para valorar si su gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa; además, de hacer recomendaciones de mejora.

La entrevista contiene tres principales apartados: 1) planeación, 2) exploración de procesos generales y 3) seguimiento.

#### **DATOS GENERALES**

# Datos del Entrevistado (Confidencial) Nombre: Puesto: Antigüedad en el puesto: Antigüedad en la dependencia:

#### 1. Planeación

Nombre:

**Datos del Entrevistador** 

- 1. Puede describir brevemente ¿cómo se hace la planeación del Programa? Si no tiene planeación pasará a la pregunta 7.
- 2. ¿Quiénes participaron en su elaboración?
- 3. ¿En qué ha ayudado la planeación para la operación del Programa?
- 4. Mencione algunas de las principales metas y estrategias para la entrega de canastas alimentarias y servicios del programa, ¿cuáles han sido las más difíciles de cumplir?
- 5. ¿Qué adecuaciones se han realizado a esta planeación para que en la práctica se brinde un mejor servicio al ciudadano? Si la respuesta es "ninguna": preguntar si considera que esta planeación debe adecuarse y en qué aspectos.



- **6.** ¿En qué documento o documentos puede consultarse esta planeación, es/ son de acceso libre?
- 7. ¿Qué otros documentos o referencias utilizan para operar el Programa?

#### Exploración de procesos y actividades

- 8. ¿Usted participó en el proceso de actualización y publicación de las Reglas de Operación (RO) del Programa del 2020? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 14
- 9. ¿Puede describir cómo se hizo este proceso de actualización y publicación de las Reglas de Operación y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron en el proceso? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- 10. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para cumplir en tiempo y forma con la actualización y publicación de las Reglas de Operación 2020? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor
- 11. ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas que han servido para realizar adecuadamente el proceso de actualización y aprobación de las Reglas de Operación?
- **12.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **13.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- 14. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación
- **15.** ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **16.** ¿Usted participó en el proceso de elaboración y autorización del expediente técnico y distribución de presupuesto del Programa 2020? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 22
- 17. ¿Puede describir cómo se hizo este proceso y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que

- otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- 18. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para autorizar en tiempo y forma el expediente técnico y de presupuestación? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor
- **19.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas adoptadas para cumplir con este proceso?
- **20.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **21.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- 22. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación
- **23.** ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación de mejora para este proceso?
- 24. ¿Usted participó en el proceso de elaboración y aprobación del plan operativo del Programa? Sí: continuar con guía. No: pasar a pregunta 30.
- 25. ¿Puede describir cómo se hizo este proceso de elaboración y aprobación del plan operativo y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- **26.** ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para elaborar y aprobar el plan operativo? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor
- **27.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas para elaborar adecuadamente el plan operativo del Programa?
- **28.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- 29. ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No

- ¿Por qué?
- 30. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación
- 31. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?

#### Sobre la difusión del Programa:

- **32.** ¿Puede hacer una breve descripción que cómo se hace y quienes son los principales encargados de realizar la difusión del Programa?
- **33.** ¿Cuáles los principales medios de difusión utilizados en el 2020 (radio, carteles, internet, etc.)?
- **34.** ¿La convocatoria también es publicada en lenguas originarias (Otomí, Mazahua, Náhuatl, Matlatzinca y Tlahuica)? Si la respuesta es no: ¿considera que es importante hacerlo para que haya una mayor difusión? ¿por qué?
- **35.** A partir de lo que conoce, ¿tiene alguna sugerencia para mejorar la difusión de la convocatoria del Programa? ¿Cuál?

#### Sobre el proceso de recepción y registro de solicitudes:

- **36.** ¿Puede hacer una breve descripción de cómo se hace y quiénes son los principales encargados de realizar la recepción y registro de solicitudes?
- **37.** A partir de lo que conoce, ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de recepción y registro de solicitudes? ¿Cuál?

#### Sobre el proceso de aprobación del Padrón de beneficiarios

- **38.** ¿Puede hacer una breve descripción de cómo se hace y quiénes son los principales encargados de elaborar y aprobar el Padrón de beneficiarios?
- **39.** A partir de lo que conoce, ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de elaborar y aprobar el Padrón de beneficiarios? ¿Cuál?

#### Sobre el proceso de distribución y entrega de la tarjeta de apoyo:

- **40.** ¿Puede hacer una breve descripción de cómo se hace y quiénes son los principales encargados de realizar la distribución y entrega de las tarjetas de apoyo?
- 41. A partir de lo que conoce, ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar este

#### proceso? ¿Cuál?

#### Sobre el proceso de entrega de apoyos:

- **42.** ¿Puede hacer una breve descripción de cómo se hace y quiénes son los principales encargados de realizar la entrega de canastas alimentarias?
- 43. ¿Cuáles son los apoyos en servicios que ofrece el Programa?
- **44.** ¿Puede hacer una breve descripción de cómo se hace y quiénes son los principales encargados de prestar dichos servicios?
- **45.** A partir de lo que conoce, ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de recepción y registro de solicitudes? ¿Cuál?

#### Sobre el proceso de Evaluación de Resultados:

- **46.** ¿Puede hacer una breve descripción de cómo se hace y quiénes son los principales encargados de realizar la evaluación de resultados?
- 47. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar este proceso? ¿Cuál?

#### Monitoreo y Seguimiento

- **48.** ¿Cuáles son los principales mecanismos establecidos para dar seguimiento a los diferentes procesos y actividades necesarias para operar el Programa? ¿Qué opinión tiene sobre esos mecanismos?
- **49.** ¿Conoce cómo se canalizan y atienden las quejas/sugerencias realizadas por los operadores del Programa y beneficiarios? Puede describir brevemente.
- **50.** ¿Cómo se verifica que los apoyos sean utilizados de acuerdo con lo establecido?
- **51.** ¿Qué mecanismos existen para controlar la calidad de los bienes o servicios que se entrega a los beneficiarios?
- **52.** ¿Qué instancia o instancias se encargan de dar seguimiento a los apoyos proporcionados a los beneficiarios en forma de "servicios"?

## **G**UÍA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Coordinadores, Gestores y Operativos del Programa

El objetivo de esta entrevista es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, para valorar si su gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa; además, de hacer recomendaciones de mejora.

La entrevista contiene tres principales apartados: 1) planeación, 2) exploración de procesos generales y 3) seguimiento.

#### **DATOS GENERALES**

DATOS DEL ENTREVISTADOR
Nombre:
DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Antigüedad en la dependencia:

#### Planeación

- **1.** Puede describir brevemente ¿cómo se hace la planeación del Programa? Si no tiene planeación pasará a la pregunta 7.
- 2. ¿Quiénes participaron en su elaboración?
- 3. ¿En gué ha ayudado la planeación para la operación del Programa?
- 4. Mencione algunas de las principales metas y estrategias para la entrega de canastas alimentarias y servicios del Programa, ¿cuáles han sido las más difíciles de cumplir?
- 5. ¿Qué adecuaciones se han realizado a esta planeación para que en la práctica se brinde un mejor servicio al ciudadano? Si la respuesta es "ninguna": preguntar si considera que esta planeación debe adecuarse y en qué aspectos.
- **6.** ¿En qué documento o documentos puede consultarse esta planeación, es/ son de acceso libre?

7. ¿Qué otros documentos o referencias usted utiliza para operar el Programa?

#### II. Exploración de procesos y actividades

- 8. ¿Usted participó en el proceso de elaboración y aprobación del plan operativo del Programa? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 14
- 9. ¿Puede describir cómo se hizo este proceso de elaboración y aprobación del plan operativo y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- 10. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para elaborar y aprobar el plan operativo? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- **11.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas para elaborar adecuadamente el plan operativo del Programa?
- **12.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **13.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- 14. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación.
- 15. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- ¿Usted participó en el proceso de difusión de convocatoria? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 24
- 17. ¿Puede describir cómo se hizo este proceso y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- **18.** ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para cumplir en tiempo y forma con la difusión de la convocatoria?

- Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- **19.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas para difundir la convocatoria?
- **20.** ¿Puede hacer una breve descripción que cómo se hace y quienes son los principales encargados de realizar la difusión de la convocatoria?
- **21.** ¿Cuáles los principales medios de difusión utilizados en el 2020 (radio, carteles, internet, etc.)?
- 22. ¿La convocatoria también es publicada en lenguas originarias (Otomí, Mazahua, Náhuatl, Matlatzinca y Tlahuica)? Si la respuesta es no: ¿considera que es importante hacerlo para que haya una mayor difusión? ¿Por qué?
- **23.** A partir de lo que conoce, ¿Qué sugerencia plantearía para mejorar la difusión del Programa?
- 24. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación.
- 25. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **26.** ¿Usted participó en el proceso de recepción y registro de solicitudes del Programa, implementado en el año 2020? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 32.
- 27. ¿Puede describir cómo se hizo este proceso y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- 28. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado en el proceso de recepción y registro de solicitudes del Programa? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor y si los formatos de registro son considerados adecuados.
- **29.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas para recibir y registrar las solicitudes de ingreso al Programa?
- **30.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?

- **31.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- 32. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación.
- 33. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **34.** ¿Usted participó en el proceso de aprobación del Padrón de beneficiarios del Programa? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 43
- **35.** ¿Puede describir cómo se hizo este proceso y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y la comunicación entre ellas.
- **36.** ¿Cuál es el método utilizado para la selección de beneficiarios? ¿Considera que los criterios de selección son claros, estandarizados, sistematizados? ¿Por qué?
- **37.** ¿Cómo se informa a los solicitantes que resultaron seleccionados para ser beneficiarios? ¿Los resultados de la selección de beneficiarios es público?
- **38.** ¿Cuáles son los mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios? ¿Agregaría algún mecanismo? ¿Cuál?
- 39. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para cumplir en tiempo y forma con la aprobación del Padrón de beneficiarios? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- **40.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas para definir el Padrón de beneficiarios?
- **41.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **42.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- **43.** ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación.

- **44.** ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **45.** ¿Usted participó en el proceso de distribución y entrega de la tarjeta de apoyo? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 51
- **46.** ¿Puede describir cómo se hizo este proceso y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- **47.** ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado la distribución y entrega de tarjetas de apoyo? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- **48.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas del proceso de distribución y entrega de tarjetas de apoyo a los beneficiarios?
- **49.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **50.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- **51.** ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación
- **52.** ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **53.** ¿Usted participó en el proceso de entrega de apoyos? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 66
- **54.** ¿Puede describir cómo se hizo la entrega de canastas alimentarias y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- 55. ¿Puede describir cómo se ha brindado el apoyo en servicios (atención integral y gestión de servicios) a los beneficiarios y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿qué instancias y personas participan para brindar estos servicios? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- **56.** ¿Cuáles son los mecanismos para verificar la entrega de los apoyos (en

- especie y servicios) a los beneficiarios? ¿Considera adecuados dichos mecanismos? ¿Por qué?
- **57.** ¿Cómo son definidos los puntos de entrega de apoyo? ¿son cercanos a los beneficiarios? ¿Son de fácil acceso? ¿Son suficientes? ¿Por qué?
- **58.** ¿Cómo se supervisa la entrega del apoyo? ¿Se sistematiza la supervisión? ¿Qué mejoras se han realizado en la supervisión, utilizando como base los resultados de ese proceso?
- **59.** ¿Existen especificaciones para trasladar los bienes o servicios? ¿Cuáles son? ¿Considera que son adecuadas?
- **60.** ¿Conoce si ha existido algún problema para distribuir las canastas y prestar los servicios en la fecha y punto de destino programado?
- **61.** ¿Cada que tiempo se actualiza la logística de distribución? ¿Qué factores se toman en cuenta para actualizar la logística de distribución?
- **62.** ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para hacer llegar a los beneficiaros los apoyos en especie y en servicios? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- **63.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas del proceso de entrega de apoyos en especie y en servicios?
- **64.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **65.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- **66.** ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación.
- 67. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **68.** ¿Usted participó en el proceso de Evaluación de Resultados? Sí: continuar con guía No: pasar a pregunta 74
- **69.** ¿Puede describir cómo se hizo este proceso y cuáles fueron las actividades que usted realizó? ¿quiénes participaron? Explorar con que otras secretarías, áreas o personas interactúan, cómo son las relaciones y comunicación entre ellas.
- 70. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado

- en el proceso de Evaluación de los resultados? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- **71.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas del proceso de evaluación de resultados?
- **72.** ¿Qué instancias o áreas realizaron este proceso? ¿Podría hacer una breve descripción de cómo lo realizaron?
- **73.** ¿Considera que este proceso fue realizado en tiempo y forma? Sí/No ¿Por qué?
- 74. ¿Considera que existe alguna área o persona (dentro o fuera de su dependencia) que ha dificultado o retrasado este proceso? ¿Por qué? Explorar si es debido a falta de recursos suficientes (tiempo, humanos o materiales) o porque no hay cooperación.
- 75. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso?
- **76.** ¿Además de todos los procesos antes mencionados usted participó en algún otro proceso u actividad necesaria para operar el Programa? ¿los puede describir?

#### Monitoreo y Seguimiento

- 77. ¿Cuáles son los principales mecanismos establecidos para dar seguimiento a los diferentes procesos y actividades necesarias para operar el Programa? ¿En su opinión son adecuados y suficientes?
- **78.** Describa cómo se canalizan y atienden las quejas/sugerencias realizadas por los operadores del Programa o los beneficiarios.
- **79.** ¿Qué otros mecanismos se podrían plantear para conocer la inconformidad/sugerencias de los operadores o beneficiarios del Programa?
- **80.** ¿Cómo se verifica que los apoyos sean utilizados de acuerdo con lo establecido?
- **81.** ¿Qué mecanismos existen para controlar la calidad de los bienes o servicios que se entrega a los beneficiarios?
- **82.** ¿Qué instancia o instancias se encargan de dar seguimiento a los apoyos proporcionados a los beneficiarios en forma de "servicios"?
- 83. ¿Cuáles son los principales mecanismos establecidos para dar

seguimiento a los diferentes procesos y actividades necesarias para operar el Programa? ¿Qué opinión tiene sobre esos mecanismos?

### Guía para entrevista semiestructurada Beneficiarios

El objetivo de esta entrevista es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, para valorar si su gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa; además, de hacer recomendaciones de mejora.

#### **DATOS GENERALES**

Datos del Entrevistador

Nombre:

# Datos del Entrevistado (Confidencial) Nombre: Edad: Municipio en el que vive: Tipo de apoyo que recibió: 1) Canasta alimentaria 2) Servicio En caso de haber recibido algún tipo de servicio, especificar en qué consistió:

- 1. Nos puede contar ¿Cómo se enteró del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores? Si se enteró por algún medio de comunicación ¿En qué lengua lo vio, escuchó o leyó? Durante el 2020 ¿Qué comunicaciones adicionales recibió del programa? ¿Qué medios o personas le hicieron llegar esas comunicaciones? ¿Qué tipo de apoyos brinda el Programa? ¿Cuál fue el que usted solicitó y por qué?
- 2. ¿Cuáles fueron los requisitos que le pidieron para inscribirse al Programa? ¿Cuál considera que fue el requisito más difícil de cumplir? ¿Por qué?
- **3.** Hablemos de los formatos para inscribirse al programa ¿Tuvo dificultades para llenarlos? Sí/No. Si le brindaron asesoría que mencione a la persona.
- **4.** ¿En qué lugar se inscribió? Con respecto a su domicilio, ¿cuánto tiempo le llevo trasladarse para inscribirse al Programa? ¿Cuántas horas le llevó realizar el registro?

- Nos podría comentar cómo fue la atención del personal del Programa en el trámite de registro de inscripción.
- 6. ¿Cómo se enteró/Quién le avisó que había sido aceptado en el Programa? ¿Qué derechos tiene como beneficiario? ¿Qué obligaciones?
- 7. Además de lo que ya hemos comentado ¿qué otra actividad o trámite ha realizado para resultar beneficiado por el Programa?
- 8. ¿Cómo le hicieron llegar la tarjeta que le serviría para recoger su apoyo? ¿Cómo le entregaron la tarjeta de apoyo? En caso de haber asistido a un lugar ¿cuánto tiempo le llevo trasladarse a ese lugar? ¿Cómo fue la atención de la persona que le entrego dicha tarjeta?
- 9. ¿En qué lugar y en qué fechas le dijeron que le entregarían el apoyo (canasta o servicio) durante el año 2020? En los diferentes momentos en los que ha recibido el apoyo ¿han cambiado fechas o lugares de entrega? Sí/No ¿Cuántas veces? En estos casos ¿le han avisado con suficiente tiempo de anticipación?
- 10. Describa la ubicación y los puntos de entrega de la canasta de alimentos. Tomando como referencia la hora que sale de su casa y regresa a ella aproximadamente ¿cuánto tiempo le lleva recibir el apoyo?
- 11. Por favor, describa cómo se realiza la entrega de la canasta de alimentos.
- **12.** ¿Cuáles son los bienes que contiene la canasta de alimentos? ¿todos los bienes le han sido de utilidad?
- **13.** ¿Cuál es el trato de las personas que realizan la entrega de la canasta de alimentos?
- **14.** Durante el año 2020, ¿Recibió otros apoyos para acceder a servicios de salud, legales o psicológicos? Sí/No ¿Cuántas veces? ¿Quiénes le brindaron el apoyo? ¿Cuál fue el trato que recibió de esas personas? ¿el apoyo/servicio obtenido le fue de utilidad? ¿por qué?
- **15.** ¿Usted o algún conocido ha sido encuestado por personal del Programa? Sí/No. Por favor, dígame alguna pregunta que recuerde.
- 16. ¿Usted o algún conocido ha planteado quejas acerca del trato, demora o la atención que recibe por parte del personal? Sí/No, De haberlo hecho: ¿qué medios utilizó para hacerlo (teléfono, buzón de quejas, por internet, queja directa con algún funcionario o personal operativo)? ¿Sobre qué temas? ¿Qué respuesta recibió?
- 17. ¿Alguna persona o institución le ha condicionado el apoyo (canasta o servicio)? Sí/No ¿de qué manera?



- 18. ¿Qué opina sobre la cantidad de bienes de la canasta de alimentos?
- 19. ¿Me puede recordar cómo se llama el Programa del cual recibe la canasta de alimentos? Nos podría decir ¿cuál es su satisfacción con el apoyo recibido? ¿tiene alguna recomendación de mejora?

# **G**UÍA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Proceso de entrega de apoyos

#### Entrevista a Persona concesionaria del Centro de Atención

El objetivo de esta entrevista es realizar un análisis sistemático del proceso de entrega de apoyos del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, para valorar si su gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa; además, de hacer recomendaciones de mejora.

#### **DATOS GENERALES**

Datos del Entrevistador	
Nombre:	
Datos del Entrevistado (Confidencial)	
Datos dei Enticvistado (Connacional)	
Nombre:	

- 1. Entiendo que usted participó en el proceso de entrega de apoyos del Programa Familias Fuertes Apoyos a Adultos Mayores durante el año 2020 ¿me puede contar cómo fue realizada la entrega de canastas alimentarias? (¿Quiénes participaron? ¿cuáles fueron las principales actividades realizadas antes y durante la entrega de apoyos? ¿Cuáles fueron las actividades que en particular usted realizó?) Explorar que otras personas del programa o no, colaboraron en la entrega del apoyo.
- 2. ¿Cuál es su relación con el proveedor de las canastas? ¿usted tiene que hacer alguna gestión con dicha instancia o solo recibe y traslada el apoyo?
- 3. ¿Quién define las fechas y los puntos de entrega de apoyo?
- 4. Recuerda y me podría decir ¿En qué lugar y en qué fechas programaron



- realizar la entrega de la canasta alimentaria del Programa durante el año 2020?
- 5. ¿Hubo algún problema para distribuir las canastas en la fecha y punto de destino programado? ¿En qué consistió el problema? ¿Cómo se solucionó?
- **6.** ¿Cuáles fueron los principales recursos vehiculares, humanos, materiales, tecnológicos, y de tiempo, que utiliza para realizar la entrega de la canasta alimentaria?
- 7. Después de hacer la entrega de canastas ¿con qué otros agentes, debe coordinarse para entregar los comprobantes de recepción de apoyos y el informe? ¿cómo califica dicha coordinación en términos de eficiencia?
- 8. Además de lo anterior, ¿Qué otros mecanismos utilizan en el Programa para verificar la entrega del apoyo a los beneficiarios? ¿Qué otro mecanismo considera que puede ser implementado?
- **9.** ¿Usted cómo supervisa el proceso de entrega de apoyos?, ¿Qué mejoras sugiere para la supervisión?
- 10. ¿Existen especificaciones para trasladar los bienes? ¿Cuáles son? ¿Considera que son adecuadas?
- **11.** ¿Cada qué tiempo es actualizada la logística de distribución? ¿Qué factores se toman en cuenta para dicha actualización?
- 12. ¿Cuál diría que ha sido la mayor dificultad o reto que han enfrentado para realizar la entrega de la canasta alimentaria? Explorar si tienen los recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, infraestructura) suficientes para cumplir con su labor.
- 13. ¿En su experiencia, alguna persona o área ha dificultado o retrasado la entrega de la canasta alimentaria? Sí/No ¿Cuál fue esa dificultad o retraso?
- **14.** ¿Qué aspectos destacaría como buenas prácticas del proceso de entrega de la canasta de alimentos?
- **15.** ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar este proceso relativo a la entrega de apoyos en especie?

# FORMATO DE CARTA DE CONSENTIMIENTO OLIVARES PLATA CONSULTORES S.A. DE C.V.

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020.

# Estimado (a) señor/señora:

La consultora Olivares Plata Consultores S.A. de C.V. está realizando la Evaluación de Procesos al Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020 contratada por el Gobierno del Estado de México, a través de la Secretaría de Desarrollo Social. El objetivo de la Evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020, para valorar si su gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa; además de hacer recomendaciones de mejora. La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando variables como número de dependencias y personal operativo involucrado en la implementación del Programa. Esta dependencia fue seleccionada en la muestra y es por ello por lo que, estamos solicitando su participación.

#### **PROCEDIMIENTO**

Si usted acepta participar en la Evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de las principales actividades que usted ha realizado en el marco del Programa evaluado, y cuestiones generales acerca de su relación con otras áreas y dependencias para cumplir con dichas tareas. La entrevista tendrá una duración aproximada de 40 minutos. Lo entrevistaremos en el horario que mejor le convenga a usted, estableciendo para ello una agenda que pondremos a su disposición previamente.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar en profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta Evaluación, no será

difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos autoriza realizar la grabación? Sí \_\_\_ No \_\_\_

La participación en esta Evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

Si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted nos proporcione para la Evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de Evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

#### **C**ONTACTO

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la Evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Dr. Martín Gabriel de los Heros Rondenil, al teléfono 56 15 41 12 42 o la siguiente dirección de correo electrónico martinflacso@gmail.com

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Apoyo a Personas Adultas Mayores, 2020.

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

# Anexo 12. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la Evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	Olivares Planta Consultores S.A. de C.V.
Nombre del coordinador de la Evaluación:	Martín De los Heros Rondenil
Nombres de los principales colaboradores:	María Elena Pérez Campuzano
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la Evaluación:	Marihño Raúl Cárdenas Zuñiga
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Invitación restringida
Costo total de la Evaluación:	\$1,365,000 (un millón trescientos sesenta y cinco mil pesos 00/100)
Fuente de financiamiento:	Programa de Acciones para el Desarrollo 2020, del proyecto de "Evaluación y Consolidación de la Política Social"















Av. Morelos núm. 1222, col. San Bernardino, C. P. 50080, Toluca, Estado de México. Tel.: 722 214 25 82.