



EJERCICIO FISCAL 2023

INFORME FINAL PROCESOS

IDEA GTO

Proyecto: QC3598

Nodos Productivos

**S016 Investigación, Desarrollo Tecnológico,
transferencia de Tecnología e Innovación**

Índice

I. Introducción	4
II. Descripción del Programa	8
III Objetivos de la evaluación de procesos	9
III.1. Objetivo General	9
III.2. Objetivos Específicos.....	9
IV. Alcance de la Evaluación.....	10
V. Metodología	10
V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.....	11
V.1.1. Trabajo de Gabinete	12
V.1.2. Análisis Cualitativo.....	13
V.1.3. Trabajo de campo	14
V.1.3.1. Muestra y los criterios utilizados para su selección.....	14
V.1.3.2. Estrategia de recolección de información	15
V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos)	16
VI. Descripción y análisis de los procesos del programa.....	17
VI.1. Proceso de planeación	19
VI.2. Proceso de difusión.....	20
VI.3. Proceso de solicitud de apoyos	24
VI.4. Proceso de selección de beneficiarios.....	29
VI.5. Proceso de Producción de bienes y servicios.....	32
VI.6. Proceso de entrega de apoyos	35
VI.7. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	38
VI.8. Proceso de Evaluación	41
VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios	44
VI.B. Monitoreo y evaluación	47
VII. Hallazgos y resultados	53
VIII. Recomendaciones y Conclusiones.....	54
IX. ANEXO A	56
ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	56

ANEXO A. II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS	61
ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA	67
ANEXO A.IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA.....	73
ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	75
ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA	80
ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA	81
ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA	82
ANEXO A. IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA	85
ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	86
ANEXO A. XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	87
ANEXO A.XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO B: FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	103
ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	103
ANEXO B.II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	105
ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	107
ANEXO B.IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA.....	109
ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	110
ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN	112
ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	112

I. Introducción

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social del Programa, metas y acciones de esta, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente [CONEVAL].

Estas disposiciones legales establecen un mandato claro para la revisión regular y sistemática de los programas de desarrollo social. La periodicidad de estas revisiones es clave, ya que permite un seguimiento continuo del progreso y la eficacia del programa en relación con sus objetivos y metas iniciales. Esta práctica constante de revisión ayuda a garantizar que los programas se mantengan alineados con sus objetivos a largo plazo y se adapten a cualquier cambio en las circunstancias o en las necesidades de la población objetivo.

Estos artículos señalan la necesidad de tener la flexibilidad para hacer ajustes en los programas. Esto incluye la capacidad de corregir, modificar, adicionar o reorientar las acciones y metas de los programas. Esta flexibilidad es crucial para responder a los cambios en el entorno social y económico, a los resultados de las evaluaciones periódicas y a las lecciones aprendidas durante la implementación del programa.

La ley también contempla la posibilidad de suspender parcial o totalmente los programas. Esta es una medida significativa que se tomaría en casos donde las evaluaciones indiquen que los programas no están cumpliendo con sus objetivos o están siendo ineficaces o contraproducentes. La suspensión permite una reevaluación y rediseño profundas del programa, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva y en programas que realmente beneficien a la población.

Además, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) juega un papel fundamental en la evaluación de las políticas de desarrollo social, proporcionando un marco de referencia y estándares para evaluar la efectividad y el impacto de los programas. Su participación asegura que las evaluaciones sean objetivas, basadas en evidencia y alineadas con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Los artículos 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social establecen un marco sólido para la evaluación continua y adaptativa de los programas de desarrollo social, asegurando su relevancia, eficacia y alineación con los objetivos sociales a largo plazo. Esta disposición legal enfatiza la

importancia de la evaluación como un instrumento clave para la mejora continua de las políticas de desarrollo social.

La Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDSH) del Gobierno del Estado de Guanajuato, es la dependencia de Gobierno del Estado de Guanajuato con la responsabilidad de elaborar y actualizar el diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, así como evaluar la política pública estatal, las metas y objetivos de los Programas Sociales Estatales (PSE) [TdR SDSH].

La SEDESHU tiene la responsabilidad crucial de elaborar y actualizar continuamente los diagnósticos de los problemas relacionados con el desarrollo social y humano. Esto implica una comprensión profunda y actualizada de las diversas cuestiones sociales, económicas y culturales que afectan a la población. La actualización regular de estos diagnósticos es fundamental para garantizar que las políticas y programas estén basados en la realidad actual y las necesidades de la población.

Otra función clave de la SDSH es evaluar la eficacia de la política pública estatal en términos de desarrollo social y humano. Esto incluye no solo medir el éxito de los programas existentes, sino también identificar áreas de mejora y recomendar cambios basados en las evaluaciones. La evaluación objetiva y continua es esencial para asegurar que las políticas públicas estén alineadas con los objetivos de desarrollo a largo plazo del estado.

La SDSH tiene la tarea de definir y revisar las metas y objetivos de los PSE. Esto requiere una planificación estratégica y una visión a largo plazo para garantizar que los programas no solo aborden las necesidades actuales, sino que también sean sostenibles y efectivos a lo largo del tiempo. La definición clara de metas y objetivos facilita la evaluación y el seguimiento del progreso.

El trabajo de la SDSH es crucial para el desarrollo integral del Estado de Guanajuato. Al centrarse en el desarrollo social y humano, la secretaría contribuye a la creación de una sociedad más equitativa y justa, donde se aborden tanto las necesidades inmediatas como las estratégicas a largo plazo.

La SDSH no opera en aislamiento. Su eficacia depende de la colaboración con otras entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y las comunidades. Esta colaboración es esencial para comprender las necesidades complejas y en constante cambio de la población y para implementar soluciones efectivas.

La evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación [TdR SDSH].

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad su operación para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de programas sociales estatales [TdR SDSH].

La evaluación de procesos tiene como uno de sus principales objetivos identificar y documentar las buenas prácticas dentro de los programas. Estas prácticas pueden incluir estrategias, procedimientos, técnicas o enfoques que han demostrado ser efectivos en la consecución de objetivos programáticos. Al documentar estas prácticas, se facilita su replicación y se promueve la estandarización de procesos eficientes y efectivos en toda la organización o en programas similares.

Junto con las buenas prácticas, la evaluación de procesos también busca identificar áreas de oportunidad o aspectos del programa que pueden ser mejorados. Esto puede incluir ineficiencias, procesos obsoletos, recursos subutilizados, o cualquier otro aspecto que, si se mejora, podría aumentar la efectividad del programa.

Mediante la identificación de buenas prácticas y áreas de oportunidad, la evaluación de procesos contribuye directamente al mejoramiento de la gestión de los programas. Esto se logra al proporcionar una base de evidencia para tomar decisiones informadas sobre cómo se pueden optimizar y mejorar los procesos y prácticas existentes.

Un aspecto clave de la evaluación de procesos es la elaboración de recomendaciones que sean viables desde el punto de vista material, técnico y normativo. Esto significa que las sugerencias para mejoras no solo deben ser efectivas en teoría, sino también prácticas y realizables dentro del contexto operativo y legal del programa.

La evaluación de procesos implica un análisis profundo y detallado del funcionamiento interno y la organización de los programas sociales estatales. Esto incluye un examen de cómo se estructuran

los procesos, cómo interactúan los diferentes elementos del programa, y cómo estas interacciones afectan el rendimiento general y la entrega de servicios.

La evaluación de procesos adopta un enfoque holístico, considerando todos los aspectos del programa, desde la planificación y la implementación hasta el seguimiento y la evaluación. Este enfoque integral asegura que todas las partes del programa se examinen y evalúen en relación con su contribución al objetivo general del programa.

La evaluación de procesos brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa del Programa. Del total de los tipos de evaluaciones, ésta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación del Programa. Se sugiere que la evaluación de proceso se realice a partir del tercer año de operación del Programa [CONEVAL].

La evaluación de procesos es fundamental para identificar cómo se pueden mejorar las operaciones cotidianas de un programa. Esto implica examinar la eficiencia y efectividad de los procesos existentes, y cómo estos procesos contribuyen al logro de los objetivos del programa. Al ofrecer una visión clara de la gestión operativa, estas evaluaciones permiten a los gestores tomar decisiones informadas para optimizar recursos, procesos y estrategias.

Entre los diversos tipos de evaluaciones, la evaluación de procesos se destaca por su utilidad en la mejora de la implementación de programas. Al centrarse en cómo se realizan las actividades y se alcanzan los objetivos, estas evaluaciones ayudan a identificar prácticas efectivas y áreas que requieren ajustes o mejoras, lo que resulta en una implementación más sólida y efectiva del programa.

La sugerencia de que la evaluación de procesos se realice a partir del tercer año de operación del programa es significativa. Este periodo permite que el programa tenga tiempo suficiente para establecer sus operaciones y generar datos e información relevantes para una evaluación significativa. Además, tres años es un período razonable para que los impactos iniciales del programa se materialicen y puedan ser evaluados de manera efectiva.

La evaluación de procesos no es un evento único, sino un componente de un ciclo de mejora continua. Los resultados de estas evaluaciones deben usarse para realizar ajustes y mejoras continuas en el programa, asegurando que siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

A través de la evaluación de procesos, se pueden identificar desafíos operativos y administrativos específicos y desarrollar soluciones prácticas. Esto puede incluir mejorar la comunicación dentro del equipo, optimizar el uso de recursos, o adaptar estrategias para abordar mejor las necesidades de la población objetivo.

La referencia a CONEVAL subraya la importancia de adherirse a estándares y prácticas de evaluación reconocidos. CONEVAL, como entidad de referencia, proporciona marcos y metodologías que aseguran la calidad y la fiabilidad de las evaluaciones de procesos.

La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento del Programa, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa [CONEVAL].

II. Descripción del Programa

El programa "Nodos Productivos", operado por el Instituto de Innovación Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad del Estado de Guanajuato (IDEA GTO) en el año fiscal 2023, es un programa social que involucra diversos procesos y áreas tanto dentro de la dependencia como con entidades externas

Se centra en la implementación de nodos productivos para el fortalecimiento de la actividad económica, se desarrolla mediante equipamiento para nodos productivos orientados a la economía social de reciclaje y producción de artículos de PET, producción de artículos de limpieza, producción de fertilizante, huerto productivo, en las instalaciones de Centros Impulso. El desarrollo de estas actividades tiene inmersa la puesta a punto y acomodamiento de los espacios proporcionados para ubicar los equipos y materiales necesarios, de tal manera que se optimice de la mejor forma y se procuren las condiciones de seguridad necesarias al efecto.

La impartición de Talleres formativos en economía circular y comercialización de productos, Talleres para el desarrollo de destrezas y habilidades permiten la operación de los equipos instalados en cada uno de los nodos productivos. Se pretende que los participantes desarrollen las destrezas

suficientes para manipular equipos y materiales, así como, adquieran la preparación suficiente para recordar las fórmulas y recetas con las que se preparan los productos resultantes mediante Centros Impulso, IDEA y familias capacitadas.

La intención es promover un mejor ingreso para 120 familias que impacten sobre su entorno y su calidad de vida, atendiendo necesidades en zonas de atención prioritarias que suelen encontrarse en polígonos de marginación y son esas zonas que se detectan como prioritarias.

El programa implica una serie de etapas, desde la difusión y el registro de los beneficiarios, hasta la entrega de apoyos y la evaluación de la satisfacción y el impacto del programa. Se destaca la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en todas las fases del programa. Los procesos involucran la coordinación con varias áreas y dependencias, tanto internas como externas, como la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas, y se enfocan en garantizar que los apoyos lleguen efectivamente a la población objetivo, manteniendo un control y seguimiento riguroso.

III Objetivos de la evaluación de procesos

III.1. Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa **“QC3598 Nodos Productivos”** que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de este, en otras palabras, se busca contribuir al funcionamiento, gestión y organización mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos con la finalidad de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras continuas en el Programa.

III.2. Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa.
- Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

IV. Alcance de la Evaluación

Entre los alcances de la evaluación, es importante contar con un análisis que permita dar cuenta de los procesos y criterios bajo los cuales el Programa opera, así como describir los mecanismos de tipo administrativos, organizativos y de coordinación que realizan los responsables, estos para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Adicionalmente, es relevante identificar las fortalezas, las áreas de oportunidades, cuellos de botellas y buenas prácticas de los procesos y, a partir de ello, en caso de ser necesario proveer recomendaciones encaminadas a la mejora continua del Programa.

V. Metodología

La presente propuesta metodológica se realiza con base en los Términos de Referencia proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Humano y Social del estado de Guanajuato (SDSH) que se fundamenta en lo establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En este sentido, la lógica y el desenvolvimiento de la evaluación de procesos se realiza mediante una cuidadosa revisión de documentos y reportes, así como la aplicación de entrevistas a los actores involucrados en la operación del programa, con la intención de que estos manifiesten cuál es su función, cómo participan, qué información generan, qué productos o servicios reciben y cuáles entregan, y en general cuál es el desempeño del proceso en el que intervienen.

Por otra parte, en una evaluación de procesos es importante saber escuchar las opiniones de los diversos actores con la finalidad integrar los puntos de vista, las valoraciones expresadas por los y las participantes durante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, con el propósito de presentarle a los responsables del programa una visión detallada de la forma en que realmente operan y contribuyen directamente a la orientación hacia resultados de su programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes para la mejora continua en el diseño e implementación de los procesos operativos, abonado directamente al Sistema de Monitoreo y Evaluación.

En la evaluación, es necesario analizar, describir y retroalimentar cada uno de los procesos del Modelo General de Procesos descrito en los TdR de CONEVAL. Dicho modelo se enfoca en los procesos de: 1) Planeación; 2) Difusión; 3) Solicitud de apoyos; 4) Selección de beneficiarios; 5) Producción de bienes y servicios; 6) Distribución de bienes y servicios; 7) Entrega de apoyos; 8) Seguimiento a beneficiarios y monitores de los apoyos; 9) Contraloría social y satisfacción de los usuarios; y 10) Monitoreo y evaluación. Sin embargo, es importante señalar, que, además de los procesos establecidos en el Modelo General (CONEVAL, 2017), el equipo evaluador tomará en consideración las particularidades del Programa; por lo que, si fuera necesario se adicionarán para su análisis algunos procesos que impacten en la operación de dicho programa.

V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La evaluación de procesos describe en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implica la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo con los protocolos establecidos en una metodología de investigación determinada. Métodos y técnicas de investigación son fundamentales e indispensables para el desarrollo de un estudio de cualquier índole. Los métodos indican el camino que se seguirá y son flexibles, mientras que las técnicas muestran cómo se recorrerá ese camino y son rígidas.

V.1.1. Trabajo de Gabinete

Es un tipo de investigación documental que se caracteriza por hacerse desde el escritorio, es decir, solo se procesa información recopilada o entregada para hacerse análisis, valoraciones y los hallazgos propios de la evaluación. En este sentido, para el desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis incluye una provisión, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, diagramas de flujo, manuales de procedimientos, cartas de procesos y documentos relacionados con el Programa.

Aunado a lo anterior, el análisis de gabinete permitirá que, a través de la información documental, se realice un mapeo de los procesos generales de implementación del Programa y cada uno de sus elementos. Además, se visibilizan los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Lo anterior contribuirá a determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, se deberá considerar como mínimo los siguientes documentos proporcionados por la Unidad Responsable del Programa:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Sistemas de información.
- Informes de Evaluaciones previas del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño del programa.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
- Manuales de Procedimientos.
- Diagramas de flujo.
- Cartas de procesos.

V.1.2. Análisis Cualitativo

La investigación cualitativa “abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos– que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos” (Vasilachis, 2006). Este tipo de estudio tiene una base epistemológica en la hermenéutica y la fenomenología. Bajo estas perspectivas los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011).

En este sentido, para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como cuestionarios semiestructurados y de ser necesario observación directa y entrevistas a profundidad. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa.

La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la información revisada en la etapa de análisis de gabinete. Como se mencionó en el párrafo anterior, la técnica de investigación que se utilizará durante la etapa de trabajo de campo serán los cuestionarios semiestructurados, los cuales tiene como objetivo que, aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede formular otras interrogantes no contempladas al inicio (Arias, 2012).

V.1.3. Trabajo de campo

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada.

V.1.3.1. Muestra y los criterios utilizados para su selección.

Tomando las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa, el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, se realizará un muestreo no probabilístico, en donde los actores y/o informantes clave se seleccionaron a través de un muestreo discrecional, es decir, el equipo evaluador en coordinación con la Unidad Responsable decidirá cuáles funcionarios se incluirán en la muestra. Ya que los instrumentos de recolección de información se diseñaron con el propósito de entrevistar a aquellos actores clave que aporten información más precisa sobre la valoración del desempeño de los procesos del Programa.

El equipo evaluador determinará el tamaño de la muestra; sin embargo, esto no significa que no sea demostrativo, dado que, quiénes formarán parte de la muestra, deben presentar al menos conocimiento y dominio de la operación del programa, así como presentar una clara disposición a cooperar con el evaluador. Asimismo, la determinación del tamaño de muestra tomará en cuenta factores como: la capacidad operativa de recolección y análisis (personal y tiempo); el entendimiento del programa, así como la naturaleza del fenómeno bajo análisis (Hernández, 2014).

Como se mencionó previamente, para la evaluación de procesos del Programa se llevará a cabo la investigación cualitativa con base en estudios de caso. En ese sentido, se tendrá una muestra cualitativa en dos niveles. El primero, relacionado con la selección de actores clave considerados dentro del análisis y, el segundo, con los tomadores de decisiones.

Por lo anterior, se entregará una agenda del trabajo de campo, en donde se señalen fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Asimismo, los instrumentos de recolección de información serán entregados para aprobación de la Unidad Responsable de las Evaluaciones (Anexo XI).

V.1.3.2. Estrategia de recolección de información.

La estrategia que el equipo evaluador realizará para la recolección de información será la siguiente:

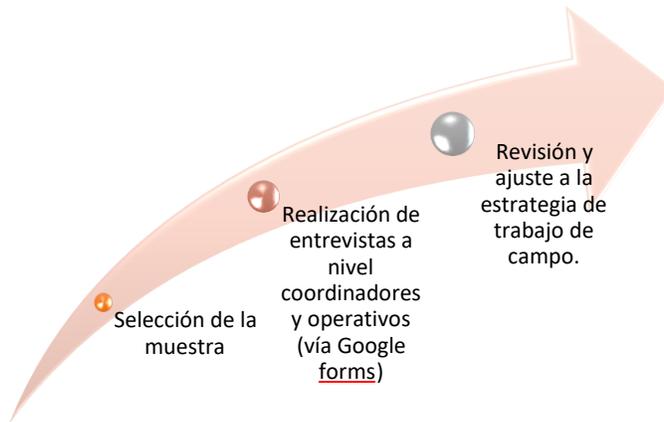


Figura 1. Estrategia de recolección de información (etapa de trabajo de campo). Elaboración propia.

V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos)

Es una entrevista virtual estructurada de preguntas abiertas diseñada a partir del modelo de entrevista de los Términos de Referencia para la evaluación de procesos. A través de dichas entrevistas se busca atender algunas temáticas como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se 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.

VI. Descripción y análisis de los procesos del programa

El programa “Nodos Productivos”, operado por el Instituto de Innovación Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad del Estado de Guanajuato (IDEA GTO) en el año fiscal 2023, es un programa social que involucra diversos procesos y áreas tanto dentro de la dependencia como con entidades externas.

Se centra en la implementación de centros de emprendimiento basados en el conocimiento, que sirven para promover acciones encaminadas a una reactivación económica basados en principios de Mentefactura por medio de unidades de producción semi-industriales, conocimiento aplicado e integración social (ciudadanos).

Están basados en innovación social: transferir conocimiento a ciudadanos que se capacitan en una nueva manera de producir y puedan generar ingresos al vender productos diferenciados por su producción basada en tecnología.

Los Nodos de Mentefactura se desarrollan por IDEA GTO en alianza con la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU) y Sistema DIF Estatal Guanajuato. Con diferentes vocaciones Nodos productivos (de Mentefactura) están orientados a la: Elaboración de Biofertilizantes, Fabricación de Placas Plásticas (“Madera Plástica”), Extracción de Esencias Naturales, Desarrollo de Cultivos en Hidroponía, Elaboración de Productos de Higiene; Tecnología en Alimentos: Pasteurización-Lácteos, Producción de Hongos Comestibles y Conservas-deshidratados en Centros GTO Contigo Sí, de SEDESHU y en los grupos comunitarios de la Red Móvil de DIF.

Cada uno de los proyectos acerca la mentefactura a los ciudadanos, haciendo que la innovación y la tecnología sean accesibles a las personas quienes por medio de capacitaciones en aspectos técnicos y administrativos potencian sus talentos y competencias. El desarrollo de estas actividades tiene inmersa la puesta a punto y acomodamiento de los espacios proporcionados para ubicar los equipos y materiales necesarios, de tal manera que se optimice de la mejor forma y se procuren las condiciones de seguridad necesarias al efecto.

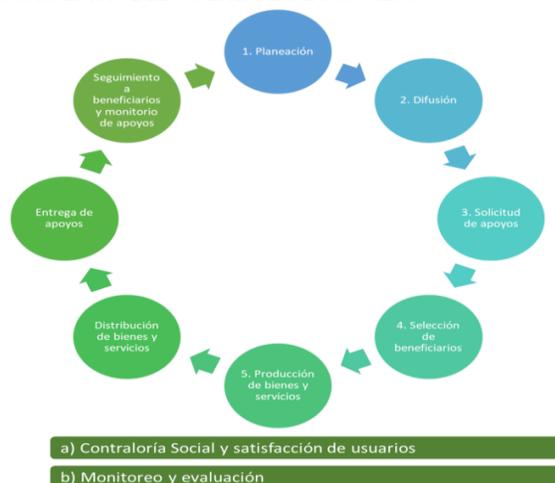
El proceso de maduración de los Nodos de Mentefactura se contemplan en cuatro niveles: Curva de aprendizaje técnico; Estrategia comercial; Evaluación económica financiera, y Formación legal y fiscal. Se pretende que se pase de la asistencia a la co-construcción de opciones de vida a través de del desarrollo de destrezas y habilidades suficientes que les permitan manipular los equipos y materiales instalados por IDEA tanto en los Centros GTO Contigo Sí, de SEDESHU y en los grupos comunitarios de la Red Móvil de DIF.

La intención es promover un mejor ingreso para las familias que impacten sobre su entorno y su calidad de vida, atendiendo necesidades en zonas de atención prioritarias que suelen encontrarse en polígonos de marginación y son esas zonas que se detectan como prioritarias.

El programa implica una serie de etapas, desde la difusión y el registro de los beneficiarios, hasta la entrega de apoyos y la evaluación de la satisfacción y el impacto del programa. Se destaca la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en todas las fases del programa. Los procesos involucran la coordinación con varias áreas y dependencias, tanto internas como externas, como la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas, y se enfocan en garantizar que los apoyos lleguen efectivamente a la población objetivo, manteniendo un control y seguimiento riguroso.

Dado lo anterior, la descripción y análisis de los procesos se realizará tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



Fuente: Basado en Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas Sociales, CONEVAL-2017.

A continuación, se presenta el resultado del análisis de gabinete en materia de procesos de conformidad con el modelo del Coneval. Para cada proceso se realizó, en la medida de lo posible dada la disponibilidad de información, una valoración de su grado de consolidación a partir del análisis documental.

VI.1. Proceso de planeación

Proceso específico para la Planeación Operativa Anual de Nodos Productivos Sustantivo Soporte

Objetivos:

Establecer los mecanismos de planeación mediante los cuales se definen los lineamientos de atención, la población y zonas para implementar el proceso de transferencia de conocimiento, así como las herramientas de operación y control.

1. Definir la planificación anual para el programa "Nodos productivos" en términos de capacitación y estrategias de atención según la población objetivo, así como establecer reglas de operación (ROP).
2. Desarrollar instrumentos y metodologías de evaluación que validen los aprendizajes y midan el impacto del programa.
3. Establecer relaciones colaborativas con instituciones cooperantes y difundir el plan de operación, la metodología de evaluación y otros detalles importantes del programa.

Procedimiento para la Integración y Dictaminación de la Propuesta Anual de Inversión para el Paquete Fiscal.

Tipo de procedimiento Sustantivo Soporte

Objetivos:

Contar con la dictaminación de los proyectos de inversión y su integración en el paquete fiscal para la implementación de las Políticas Públicas en materia de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad del Estado de Guanajuato.

Sin embargo el proceso de Planeación debe ser conocido por los informantes clave que participan en el Programa, en la Reglas de Operación se menciona que el diseño del Programa se sujeta a los actos y procedimientos establecidos por la Secretaría de Desarrollo social y Humano y el reglamento, así como a la Guía de operación del monitoreo y la evaluación de los Programas Sociales Estatales. También se dice que el Programa se diseñó a partir de la Metodología de Marco Lógico, lo que hace suponer que si existe un proceso de planeación formal.

Se consultó el informe de la Evaluación de Diseño 2022, sin encontrar elementos para mapear el proceso de planeación. Ahí se reitera la recomendación de profundizar en las características que presenta el fenómeno en el estado, describiendo las características por sexo, grupos poblacionales, territorialización e incidencia y permanencia a través del tiempo. Así que también se conserva la recomendación para observar las inconsistencias en los datos en cuanto a la cuantificación de las poblaciones y los objetivos del programa entre las ROP y el diagnóstico. Por último, se reitera la recomendación de la creación de fichas de indicadores.

VI.2. Proceso de difusión

Descripción del Proceso.

- Inicio del Proceso y Coordinación: El proceso comienza con la coordinación del llenado de las listas de inscripción y la recopilación de la documentación oficial necesaria para avalar a los beneficiarios. Esta tarea es llevada a cabo por el Analista de Información y Administración, quien también se encarga de la captura de estos datos en los sistemas de registro requeridos.
- Involucración de Personal: En la difusión del programa participan dos personas clave:
- Especialista en Operaciones de Competitividad: Esta persona se encarga de la proyección semestral de capacitaciones, organizando reuniones con grupos interesados en el programa y enlaces institucionales para acordar detalles como grupos, sedes, modalidad y horarios.

- Analista de Información y Administración: Además de las tareas ya mencionadas, este rol implica programar la primera capacitación, solicitar formatos de cédulas de inscripción, aplicar estos formatos a los grupos participantes y entregar la documentación al enlace administrativo de contraloría.
- Colaboración de Instituciones Externas: Instituciones como DIF y SEDESHU colaboran en el programa, ayudando a convocar ciudadanos y solicitarles la documentación necesaria para su registro.
- Requerimientos de Recursos: El proceso requiere de varios insumos, como acceso a herramientas de proyección y archivo electrónico, material de oficina, formatos de cédulas de inscripción, y recursos humanos especializados.

Estrategia de Difusión Documentada: Existe un documento que establece metas, perfiles de beneficiarios, resultados esperados y plazos. Los canales de comunicación incluyen promotores de DIF y directores del CIS, utilizando materiales como flayers.

- Manuales y Lineamientos: No se menciona un manual específico, pero se infiere que existe una estrategia comunicada al personal involucrado.
- Conclusión del Proceso: El proceso finaliza con la captura de los datos de los participantes en el Sistema de Registro del Programa, lo cual es un insumo crucial para otros procesos como el seguimiento a beneficiarios y la entrega de apoyos.

Cuellos de Botella en el Proceso

- Dependencia de Instituciones Externas: La colaboración con instituciones como DIF y SEDESHU para convocar ciudadanos y recopilar documentación puede crear dependencias y retrasos si estas instituciones no manejan el mismo nivel de eficiencia o urgencia.
- Gestión Manual de Información: La falta de un sistema informático específico y el uso de herramientas como Excel para la gestión de información podría ser ineficiente y propenso a errores, especialmente con un volumen alto de datos.
- Limitación de Personal: Con solo dos personas principales involucradas en el proceso (Especialista en Operaciones de Competitividad y Analista de Información y Administración), la carga de trabajo puede ser alta, aumentando el riesgo de retrasos y errores.

Buenas Prácticas del Proceso

- Estrategia de Difusión Claramente Documentada: Existe un documento detallado con metas, perfiles de beneficiarios, resultados esperados y plazos, lo cual es fundamental para la claridad y efectividad del proceso.
- Comprensión Clara del Equipo: Se garantiza que los miembros del equipo comprenden las tácticas a seguir, lo cual es crucial para la cohesión y eficiencia del equipo.

- **Asignación Efectiva de Recursos:** Al tener un plan claro, hay una asignación de recursos de manera efectiva, maximizando el uso de los recursos disponibles.
Existencia de Planes de Contingencia: La adaptabilidad y flexibilidad del proceso mediante planes de contingencia permiten ajustes basados en la retroalimentación, mejorando continuamente el proceso.
- **Utilización de Canales de Comunicación Efectivos:** Los canales de comunicación elegidos, como los promotores de DIF y directores del CIS, son adecuados para alcanzar al público objetivo.

Hallazgos.

El proceso de difusión del Programa Social QC3598 Nodos Productivos, revela varios hallazgos clave:

- **Coordinación y Recopilación de Datos:** El proceso comienza con la recopilación y captura de datos de los beneficiarios, una tarea realizada por el Analista de Información y Administración. Este paso es fundamental para la eficiencia del proceso.
- **Participación de Personal Clave:** El Especialista en Operaciones de Competitividad y el Analista de Información y Administración desempeñan roles vitales en la difusión, mostrando una estructura organizativa clara.
- **Colaboración con Instituciones Externas:** La participación de instituciones como DIF y SEDESHU en la convocatoria y recolección de documentos es un aspecto crítico del proceso.
- **Requerimientos de Recursos y Estrategias de Difusión:** Se identifica la necesidad de recursos como herramientas de proyección y archivo, y la existencia de una estrategia de difusión bien documentada.
- **Ausencia de Mención de Manuales Específicos:** No se mencionan manuales o lineamientos detallados para el proceso, lo que podría indicar un área de mejora en términos de estandarización y capacitación.
- **Importancia del Sistema de Registro:** La captura final de datos en el Sistema de Registro es crucial para la eficacia del proceso.

Sugerencias para Mejorar el Proceso

- Estandarizar y Capacitar respecto a los manuales y lineamientos específicos para estandarizar el proceso de difusión. La capacitación del personal en estos protocolos garantizaría una mayor adherencia a las reglas de operación.
- Refuerzo en la Colaboración Institucional: Establecer protocolos más claros y posiblemente acuerdos formales con instituciones colaboradoras para garantizar la eficiencia y la efectividad en la recolección de documentación y la convocatoria de ciudadanos.
- Evaluación y Mejora Continua: Implementar un sistema de retroalimentación y evaluación para mejorar continuamente el proceso de difusión, en línea con las prácticas de mejora continua sugeridas en las ROP.

Estas sugerencias apuntan a fortalecer aspectos clave del proceso de difusión, asegurando que se alinee más estrechamente con las reglas de operación del programa y mejore su eficacia general.

VI.3. Proceso de solicitud de apoyos

Descripción del Proceso

- Inicio del Proceso:
 - Presentación de la Solicitud: El proceso comienza cuando los integrantes o el Especialista de Operaciones de Competitividad presentan una solicitud de apoyo al programa. Las solicitudes pueden ser de forma física o por algún medio electrónico.
- Recepción y Revisión Inicial:
 - Recepción de Solicitudes: las solicitudes son recibidas por el personal encargado y sometidas a una primera revisión para asegurarse de que estén completas.
 - Rechazo de Solicitudes Incompletas: Si una solicitud se considera incompleta o falta información esencial, se rechaza y se notifica al solicitante.

Gestión de Solicitudes Aceptadas:

- Registro y Seguimiento: Las solicitudes aceptadas y registradas son sometidas a un seguimiento y gestión continuos a medida que avanzan en el proceso. Esto incluye la coordinación de actividades relacionadas con la revisión, la programación de visitas (si es necesario), la evaluación de cotizaciones, y la programación de entregas.
- Revisión y Autorización:
 - Responsables de la Revisión: El Director para la Competitividad y el Especialista de Operaciones de Competitividad revisan y autorizan las solicitudes. Este proceso puede llevar aproximadamente una semana.
- Proceso Sistematizado:
 - Duración del Proceso: El proceso de solicitudes de apoyos está sistematizado y puede llevar alrededor de 6 meses en realizarse.
- Manuales de Procedimientos:
 - Elaboración y Actualización: Existen manuales de procedimientos para llevar a cabo este proceso, realizados por el Analista de Datos y Administración, y se actualizan dependiendo de las modificaciones del ejercicio.
- Conclusión del Proceso:
 - Entrega de Apoyos: El proceso finaliza con la entrega de apoyos, marcando la transición al siguiente proceso en el programa.

Este proceso se centra en garantizar que las solicitudes estén en conformidad con los requisitos del programa y en evaluar la viabilidad de su implementación, facilitando la gestión y el seguimiento de las solicitudes a lo largo del proceso. Cada paso está claramente definido con responsables designados, lo que contribuye a la eficiencia y efectividad del proceso.

Cuellos de Botella en el Proceso de Solicitud de Apoyos

- Centralización de Responsabilidades: El proceso depende en gran medida del Especialista de Operaciones de Competitividad. Esta centralización puede llevar a retrasos si el especialista se encuentra sobrecargado o ausente.

Tiempo de Procesamiento de Solicitudes: El proceso de revisión y autorización de las solicitudes, llevado a cabo por el Director para la Competitividad y el Especialista de Operaciones de Competitividad, puede tardar aproximadamente una semana. Además, el proceso completo toma alrededor de 6 meses, lo cual puede ser un período considerable para los solicitantes.

- Recepción y Revisión de Solicitudes: La necesidad de rechazar solicitudes incompletas y notificar a los solicitantes para que presenten nuevamente la documentación completa puede generar retrasos.
- Falta de Mecanismos de Retroalimentación Eficientes: No se mencionan mecanismos específicos para la retroalimentación rápida en caso de rechazo o revisión de solicitudes, lo que podría mejorar la eficiencia del proceso.

Buenas Prácticas del Proceso

- El cuestionario también revela varias buenas prácticas en el proceso de solicitud de apoyos:
- Roles y Responsabilidades Claramente Definidos: Cada paso del proceso tiene un responsable designado, lo cual facilita la gestión y el seguimiento de las solicitudes.
- Conformidad con los Requisitos del Programa: El proceso se centra en garantizar que las solicitudes cumplan con los requisitos del programa y en evaluar su viabilidad antes de avanzar.
- Documentación y Procedimientos Estandarizados: Existen manuales de procedimientos para llevar a cabo este proceso, lo que contribuye a la estandarización y eficiencia.
- Proceso Sistematizado: El proceso está sistematizado, lo cual ayuda a mantener la consistencia y a reducir los errores.

Hallazgos

- Centralización de Funciones: El proceso está altamente centralizado en torno al "Especialista de Operaciones de Competitividad", quien gestiona desde la recepción hasta

la revisión y comunicación con proveedores. Esta centralización puede crear vulnerabilidades en términos de dependencia de un solo individuo.

- Proceso Sistematizado pero Lento: Aunque el proceso está sistematizado, toma alrededor de 6 meses para completarse. Este tiempo prolongado podría ser un impedimento para los solicitantes que requieren apoyos de manera más inmediata.
- Evaluación de Solicitudes: La entidad responsable de la selección de las solicitudes varía dependiendo del recurso que se encuentre activo, lo que podría llevar a inconsistencias en el proceso de selección.
- Fortalezas Identificadas: Se mencionan como fortalezas la asignación de responsables para cada paso y la garantía de conformidad de las solicitudes con los requisitos del programa.
- Áreas de Oportunidad: Se identifica la necesidad de un seguimiento y gestión más eficiente de las solicitudes.

Sugerencias para Mejorar el Proceso

- Descentralización de Responsabilidades: Distribuir las responsabilidades entre varios miembros del equipo para disminuir la carga en el Especialista de Operaciones de Competitividad y aumentar la resiliencia del proceso.
- Optimización del Tiempo de Procesamiento: Revisar y posiblemente reformar el proceso para reducir el tiempo total de 6 meses, haciendo que el programa sea más ágil y responsivo a las necesidades de los solicitantes.
- Estandarización en la Evaluación de Solicitudes: Implementar criterios uniformes y transparentes para la evaluación de solicitudes, independientemente de quién las revise, para garantizar un proceso justo e imparcial.
- Mejora en el Seguimiento y Gestión: Desarrollar un sistema de seguimiento más robusto que permita a los solicitantes conocer el estado de su solicitud en tiempo real.

- Implementación de Tecnología para Eficiencia: Utilizar tecnología para automatizar partes del proceso, como la recepción de solicitudes y la notificación a los solicitantes, para mejorar la eficiencia.

Estas sugerencias buscan fortalecer el proceso de solicitud de apoyos, asegurando que se alinee más estrechamente con las expectativas y necesidades de los beneficiarios, así como con las Reglas de Operación del programa.

VI.4. Proceso de selección de beneficiarios.

Descripción de Proceso.

- Inicio del Proceso: El proceso comienza una vez que se tiene el listado de posibles candidatos. La información sobre estos candidatos se comparte con SEDESHU y DIF para su revisión, análisis y/o validación.
- Metodología de Selección: Los criterios de elegibilidad y selección de los beneficiarios se definen en las Reglas de Operación del programa. Esto incluye áreas geográficas, tipo de proyecto, etapa de desarrollo, entre otros aspectos.
- Anuncio y Convocatoria: Se anuncia la apertura de la convocatoria a través de múltiples canales para asegurar que sea de conocimiento público.
- Inscripción: Se diseña un formato de inscripción que recolecta información de los nuevos integrantes.
- Evaluación de Solicitudes: Los criterios para determinar la factibilidad de las solicitudes están basados en los redactados en las Reglas de Operación (ROP).
- Sistematización de Información: Se utiliza software como Excel para sistematizar la información. El analista de datos y administración, así como el auxiliar administrativo y el especialista de operaciones de competitividad, participan en esta sistematización.
- Base de Datos: Existe una base de datos que permite conocer quiénes reciben los apoyos del programa. El analista de datos y administración es responsable de alimentar y validar esta base.

- Finalización del Proceso: El proceso finaliza con la captura de los beneficiarios en el sistema.

Cuellos de Botella en el Proceso

- Información Incompleta: Uno de los mayores obstáculos identificados es la falta de información completa para integrar en la base de datos. Esto puede retrasar el proceso de selección y afectar la eficiencia general.
- Dependencia de Software Básico: El uso de software como Excel para la sistematización de la información, aunque es funcional, puede ser limitante en términos de eficiencia y manejo de datos complejos.
- Actualización de Reglas de Operación: Aunque no se mencionan cambios significativos en las ROP's, la falta de actualización continua podría eventualmente convertirse en un cuello de botella si las circunstancias del programa cambian.
- Capacitación y Claridad en los Criterios: Aunque no se menciona explícitamente, la efectividad del proceso puede verse comprometida si no se capacita adecuadamente al personal o si los criterios no son suficientemente claros y específicos.

Buenas Prácticas del Proceso

- Metodología Estructurada: La existencia de una ficha metodológica clara para la selección de beneficiarios es una fortaleza significativa. Asegura que el proceso sea transparente y sistemático.
- Base de Datos Homogenizada: Contar con una base de datos homogenizada que reporta el ingreso de nuevos beneficiarios al programa es esencial para el seguimiento y la transparencia.
- Claridad en los Criterios de Elegibilidad: El proceso se basa en criterios claramente definidos en las Reglas de Operación, lo que ayuda a garantizar que la selección de beneficiarios sea justa y coherente.

- Digitalización de Procesos: Aunque se sugiere la necesidad de más digitalización, como la digitalización de la INE enlazada con Excel, el uso de herramientas digitales para la sistematización de la información es una buena práctica que agiliza el proceso.

Hallazgos.

- Metodología de Selección: El proceso se basa en criterios establecidos en las Reglas de Operación, como la elegibilidad, áreas geográficas, tipo de proyecto y etapa de desarrollo.
- Participación de Personal: La selección de beneficiarios involucra a personal especializado, como el Especialista de Operaciones de Competitividad y el Analista de Datos y Administración.
- Sistematización de la Información: Se utiliza Excel para sistematizar los datos, lo que incluye información como nombre, fecha de nacimiento, CURP, RFC, y detalles del apoyo otorgado.
- Base de Datos: Existe una base de datos homogenizada que permite conocer a los beneficiarios, mantenida y actualizada por el Analista de Datos y Administración.
- Falta de Documentación de Procesos: No se mencionan mecanismos documentados para la selección de beneficiarios ni se especifica cómo se notifica a los beneficiarios sobre el resultado del proceso.

Sugerencias para Fortalecer el Proceso:

- Mejorar la Documentación de Procesos: Se debería documentar y estandarizar el proceso de selección de beneficiarios, incluyendo mecanismos de notificación a los solicitantes. Esto ayudaría a alinear el proceso con las Reglas de Operación que enfatizan la transparencia y la claridad en los procedimientos.
- Actualización y Capacitación del Personal: Aunque no se identifican problemas en este aspecto en el cuestionario, una capacitación continua y actualización de los criterios de

selección según las Reglas de Operación asegurarían un proceso de selección más justo y actualizado.

- Digitalización Avanzada: Migrar de Excel a un sistema de gestión de datos más avanzado mejoraría la eficiencia y la capacidad de manejar grandes volúmenes de datos, además de facilitar la actualización y mantenimiento de la base de datos.
- Revisión y Actualización de la Normativa: Aunque el cuestionario indica que no hay diferencias significativas entre la normativa y la práctica, una revisión periódica y ajustes en las Reglas de Operación ayudarían a mantener el proceso alineado con las mejores prácticas y las necesidades cambiantes.

En conclusión, el proceso de selección de beneficiarios del Programa Nodos Productivos se beneficia de una metodología estructurada y una base de datos homogenizada, pero podría mejorarse mediante la documentación adecuada de los procedimientos, la actualización tecnológica, y la revisión continua de las normas operativas. Estas mejoras no solo incrementarían la eficiencia y transparencia del proceso, sino que también lo alinearían más estrechamente con las Reglas de Operación establecidas.

VI.5. Proceso de Producción de bienes y servicios

Descripción del Programa.

- Inicio del Proceso: Tras identificar a las personas potencialmente beneficiarias del programa, se inicia el otorgamiento de apoyos para implementación, seguimiento o capacitación de las diferentes vocaciones de los Nodos productivos.
- Participación del Personal: Diversas figuras como el Asistente Administrativo, el Analista de Seguimiento de Proyectos, y el Especialista de Operaciones de Competitividad están involucrados. Su participación incluye invitar a cotizar servicios, recibir propuestas, analizarlas, elaborar investigaciones de mercado, crear cuadros comparativos de proveedores, y solicitar servicios profesionales.
- Contratación de Proveedores: El proceso de contratación de proveedores se realiza a través de una invitación para cotizar servicios, recepción de cotizaciones, análisis de propuestas, y

elaboración de investigaciones de mercado. Además, se elaboran solicitudes de servicios profesionales y de contratación, y se realiza un contrato de prestación de servicios.

- Especificaciones para la Adquisición de Insumos: Se siguen lineamientos específicos para la coordinación del gasto en insumos, como ayudas sociales a instituciones sin fines de lucro, servicios profesionales científicos y técnicos integrales, y gastos para congresos y convenciones.
- Control de Calidad: Se emplea una ficha que pondera los entregables brindados por el proveedor o prestador de servicios.
- Documentación del Proceso: El proceso está documentado en el Manual de procesos del Instituto de Innovación Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato y en archivos documentales del Programa.
- Conclusión del Proceso: El proceso concluye con la entrega de los recursos y los apoyos en especie, dando paso al siguiente proceso.

Cuellos de Botella en el Proceso:

- Tiempo de Respuesta de Agentes Involucrados: Uno de los principales problemas identificados es el retraso en la respuesta de agentes externos a la Dirección para la Competitividad, como los candidatos a ser prestadores de servicios o las direcciones internas de la institución. Estos retrasos pueden prolongar significativamente la duración del proceso.
- Dependencia de Respuestas Externas: La necesidad de esperar respuestas de otros actores implica una falta de control directo sobre la eficiencia del proceso, lo que puede llevar a retrasos imprevistos y afectar el flujo de trabajo.

Buenas Prácticas del Proceso:

- Proceso Simplificado para Solicitudes de Contrato: Una fortaleza destacada es la simplicidad del proceso para solicitar la realización de contratos para la producción de bienes y servicios, lo que facilita la gestión y ejecución.
- Uso de Herramientas de Gestión Efectivas: El uso del PAM (Plataforma Administrativa Modular) ha sido identificado como una herramienta que agiliza el proceso, especialmente en la etapa de firma de contratos.
- Normativa Clara y Puntual: Se observa que la normativa relacionada con el proceso es clara y se comprende fácilmente, lo que facilita su implementación y seguimiento.

Sugerencias para Mejorar el Proceso:

Implementar Recordatorios para Acelerar Respuestas: Para minimizar los retrasos causados por la espera de respuestas, se sugiere realizar recordatorios a los actores involucrados, lo que podría ayudar a agilizar el proceso.

- Digitalización y Centralización de Trámites Administrativos: Se recomienda la creación de una plataforma digital única para todos los trámites administrativos, lo que permitiría a todos los actores involucrados ver el nivel de avance de los trámites, responder de manera más rápida y mantener un registro ordenado de las actividades.

Estas sugerencias y observaciones sugieren que, aunque el proceso cuenta con una estructura sólida y herramientas efectivas, la eficiencia puede mejorarse aún más mediante la implementación de tecnologías digitales y estrategias para mejorar la comunicación y respuesta entre los diferentes actores involucrados.

VI.6. Proceso de entrega de apoyos

Descripción del Programa.

- Inicio del Proceso: El proceso de entrega de apoyos inicia tras concluir la distribución de estos.
- Identificación de Beneficiarios: Se registran como beneficiarios del programa las personas que cumplen con los requisitos establecidos por el Programa de Servicios Especiales (PSE).
- Diseño de Apoyos: Se planifica cómo se llevará a cabo la entrega de apoyos, que puede incluir la distribución física de bienes, la prestación de servicios, o la coordinación con otras instituciones.
- Provisión de Apoyos: La entrega de apoyos se realiza a través de diversos canales como los Centros de Innovación Social (CIS), comunidades de desarrollo, centros de investigación, o espacios del ecosistema de IDEA GTO.
- Entrega de Apoyos: Dependiendo del contrato o convenio, la entrega de apoyos por parte del prestador de servicios o proveedor del estado puede tomar de 15 días a un mes.

- **Participación del Personal:** Diversos cargos están involucrados en este proceso, incluyendo al Director para la Competitividad, el Especialista de Operaciones, y el Analista de Datos y Administración. Estos roles colaboran en la coordinación, monitoreo, control, planificación logística, y análisis de datos.
- **Documentación y Sistematización:** Aunque el proceso de entrega de apoyos no está documentado de manera independiente, se considera una fase dentro del proceso de solicitud de apoyos. Se sistematizan aspectos como el registro de beneficiarios, documentos de identidad, e informes de seguimiento de asistencia.
- **Procedimientos de Corresponsabilidad y Verificación:** Los beneficiarios están obligados a registrarse y proporcionar documentación que acredite su elegibilidad. Además, existen mecanismos de contraloría social para verificar que los apoyos lleguen a la población objetivo y para denunciar irregularidades.
- **Comprobación de la Entrega de Apoyos:** Esta es responsabilidad de personal designado por la entidad y puede incluir a miembros del equipo de competitividad, contralores sociales, y entidades de control independientes.
- **Conclusión del Proceso:** El proceso finaliza con el inicio de la contraloría social, marcando el comienzo de una nueva fase de supervisión y rendición de cuentas.

Cuellos de Botella en el Proceso:

- **Desafíos en la Logística de Entrega de Apoyos:** La logística de la entrega de apoyos se señala como un desafío principal, lo que sugiere dificultades en la coordinación y ejecución efectiva de la distribución de apoyos a los beneficiarios.

Buenas Prácticas del Proceso:

- **Promoción de Transparencia y Rendición de Cuentas:** La implementación de un proceso de contraloría social, junto con la publicación de información sobre beneficiarios, criterios de elegibilidad y procesos de entrega, es una práctica que fortalece la transparencia y la confianza en el programa.

- Uso de Indicadores de Desempeño Claros y Medibles: La aplicación de indicadores claros y medibles para evaluar el impacto del programa es una buena práctica que asegura el seguimiento efectivo y la consecución de objetivos.

Atención a las Necesidades Locales: Se identifica como una oportunidad importante el trabajar con las necesidades locales y promover la apropiación de los beneficiarios, lo que sugiere un enfoque en la personalización y adecuación de los apoyos a las necesidades específicas de cada comunidad o grupo de beneficiarios.

Sugerencias.

- Mejorar la Logística de Entrega:
 - Desafío Identificado: La logística de la entrega de apoyos es un cuello de botella importante.
 - **Sugerencia:** Implementar estrategias para mejorar la eficiencia logística, como la optimización de rutas de entrega, uso de tecnologías de seguimiento y gestión de inventarios, y la coordinación más estrecha entre las dependencias aliadas.
 - **ROP's:** Asegurar que las mejoras logísticas estén alineadas con los criterios establecidos en las reglas, como la transparencia y la eficiencia en la distribución de recursos.
- Promover la Transparencia y la Contraloría Social:
 - Fortaleza Identificada: La transparencia y la rendición de cuentas son fortalezas clave del proceso actual.
 - **Sugerencia:** Continuar y fortalecer las prácticas de contraloría social y la publicación de información relacionada con los beneficiarios y procesos de entrega. Esto puede incluir la implementación de plataformas digitales para que la información sea accesible y actualizada en tiempo real.
 - **ROP's:** Alinearse con las reglas que promueven la transparencia y la responsabilidad en la gestión de fondos públicos.
- Trabajar con Necesidades Locales:

- Área de Oportunidad Identificada: Adaptar los apoyos a las necesidades locales y promover la apropiación de los beneficiarios.
- **Sugerencia:** Realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de las comunidades y adaptar los programas de apoyo en consecuencia. Esto puede incluir la participación comunitaria en la planificación y evaluación de los programas.
- **ROP's:** Asegurarse de que las adaptaciones locales cumplan con los criterios generales de elegibilidad y objetivos del programa establecidos en las reglas de operación.
- Uso de Indicadores de Desempeño:
 - Buena Práctica Identificada: Uso de indicadores de desempeño claros y medibles.
 - **Sugerencia:** Continuar y mejorar el uso de indicadores para evaluar el impacto y la eficacia del programa. Esto puede incluir la actualización y refinamiento de indicadores basados en el análisis de datos y retroalimentación de los beneficiarios.
 - **ROP's:** Asegurar que los indicadores de desempeño estén en línea con los objetivos y estándares establecidos en las reglas de operación.

Estas sugerencias buscan fortalecer aspectos críticos del proceso de entrega de apoyos, alineándolos con las mejores prácticas y los requerimientos establecidos en las Reglas de Operación del Programa Nodos Productivos. El enfoque en la mejora logística, la transparencia, la adaptación a necesidades locales y el uso efectivo de indicadores de desempeño son clave para maximizar la eficiencia y el impacto del programa.

VI.7. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Descripción del Programa.

- Identificación de Beneficiarios: Se inicia con la identificación de los beneficiarios del programa.
- Registro de Datos Relevantes: Se procede al registro de datos relevantes de los beneficiarios.

- Establecimiento de Indicadores y Metas: Se establecen indicadores y metas para el seguimiento.
Recopilación de Información sobre el Progreso: Se recopila información sobre el progreso de los beneficiarios en relación con los indicadores y metas establecidos.
- Registro de Hallazgos y Actualización de Datos: Se registra cualquier hallazgo relevante y se actualizan los datos de los beneficiarios.
- Generación de Informes: Se generan informes basados en los datos recopilados y el progreso observado.

El proceso involucra a varias personas y áreas, tanto internas como externas, incluyendo un Analista de Datos y Administración, un Asistente Administrativo-Capturista, y un Asistente Técnico de Planeación, además de la coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social y Humano y la Dirección de Padrones y Medios de Pago.

Este seguimiento se basa en lineamientos para la integración, operación y actualización del padrón estatal de beneficiarios de los programas de desarrollo social y humano. El proceso está diseñado para asegurar la eficacia y eficiencia en el seguimiento de los beneficiarios, garantizando que los objetivos del programa se estén cumpliendo adecuadamente.

La finalización del proceso de seguimiento se da con la publicación de la información en el portal, lo que permite una transparencia y accesibilidad de los datos para todas las partes interesadas.

Cuellos de Botella en el Proceso:

Según la información proporcionada en el cuestionario, no se identifican cuellos de botella específicos en el proceso de seguimiento a beneficiarios. Esto sugiere que el proceso, tal como está estructurado y ejecutado actualmente, funciona de manera eficiente y efectiva sin obstáculos significativos que impidan su progreso.

Buenas Prácticas del Proceso:

- **Publicación de Información en el Portal:** La práctica de publicar información relacionada con el seguimiento a beneficiarios en un portal accesible es destacada como una fortaleza principal. Esta práctica promueve la transparencia y permite un acceso fácil a la información por parte de todas las partes interesadas.
- **Reporte de Integración del Sistema Homogéneo entre Dependencias:** La implementación de un sistema homogéneo para la integración de reportes entre diferentes dependencias es otra buena práctica identificada. Esto facilita la coordinación y la consistencia en la recopilación y el análisis de datos, lo que es crucial para el seguimiento efectivo de los beneficiarios.

La ausencia de cuellos de botella y la presencia de buenas prácticas como la transparencia y la integración de sistemas entre dependencias indican que el proceso de seguimiento a beneficiarios está bien establecido y se lleva a cabo de manera eficiente. La continuación y posiblemente la expansión de estas prácticas podrían contribuir aún más a la efectividad del programa.

Hallazgos del Proceso.

- **Estructura del Proceso:** El proceso incluye la identificación de beneficiarios, registro de datos relevantes, establecimiento de indicadores y metas, recopilación de información sobre el progreso, registro de hallazgos, actualización de datos y generación de informes.
- **Participación del Personal:** Involucra a un analista de datos y administración, un asistente administrativo-capturista, y un asistente técnico de planeación.
- **Coordinación con Entidades Externas:** Hay una coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social y Humano y la Dirección de Padrones y Medios de Pago para verificar y homologar la información de los beneficiarios.
- **Recursos Utilizados:** Se requiere información del padrón de beneficiarios en formatos establecidos para el seguimiento.
- **Mecanismos de Verificación:** Existen mecanismos como reportes de integración de padrón de beneficiarios y publicación de información en el portal del Padrón Estatal de Beneficiarios.

- **Normativa Aplicable:** El proceso se rige por los lineamientos para la integración, operación y actualización del padrón estatal de beneficiarios.

Documentación del Proceso: El seguimiento está documentado y se basa en lineamientos específicos.

Sugerencias.

- **Optimización de Recopilación de Datos:** Aunque el proceso parece funcionar bien, siempre hay espacio para mejorar la eficiencia en la recopilación y el manejo de datos. La automatización de la recopilación de datos puede ser una mejora importante.
- **Capacitación Continua del Personal:** Asegurar que el personal involucrado reciba capacitación continua para mantenerse actualizado con las mejores prácticas y cambios en la normativa.
- **Mejora de la Coordinación con Entidades Externas:** Aunque la coordinación actual es efectiva, siempre se puede buscar mejorar la comunicación y los procesos de trabajo conjunto con entidades como la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
- **Evaluación y Actualización de Indicadores de Seguimiento:** Revisar y actualizar periódicamente los indicadores utilizados para el seguimiento, asegurando que reflejen con precisión el progreso y el impacto del programa.
- **Incrementar la Transparencia y Accesibilidad de la Información:** Continuar con la práctica de publicar información en el portal y buscar maneras de hacerla más accesible y comprensible para el público general.

Estas sugerencias están diseñadas para fortalecer aún más el proceso de seguimiento a beneficiarios, asegurando que esté alineado con las Reglas de Operación del Programa y las mejores prácticas en la gestión de programas de desarrollo social y humano.

VI.8. Proceso de Evaluación.

Descripción del proceso.

- Inicio del Proceso: Comienza con una notificación de la Dirección de Monitoreo y Evaluación de SEDESU a la Dirección General de Planeación y Proyectos de IDEA GTO, informando sobre el tipo de evaluación y los plazos para los documentos requeridos.
- Participación del Personal: Incluye a un Analista de Información y Administración, un Asistente Administrativo y un Director para la Competitividad. El analista diseña la metodología de recopilación de datos, recopila y procesa los datos, realiza análisis, presenta resultados y apoya la comunicación.
- Recopilación y Análisis de Datos: Se lleva a cabo la recopilación de datos según la metodología indicada, seguida por el procesamiento y análisis de estos datos.
- Preparación de Informes: Se prepara un informe que atiende a las observaciones y, si se identifican áreas de mejora, se implementan las recomendaciones surgidas de la evaluación.
- Validación y Clasificación de Recomendaciones: Se solicita la validación, clasificación y priorización de las recomendaciones, y se desarrolla un plan de acción para abordarlas.
- Recepción de Informes Finales: La Dirección General de Planeación y Proyectos recibe los informes finales de las evaluaciones con sus recomendaciones.
- Vinculación con Entidades Externas: Se coordina con entidades externas como SEDESU y otras dependencias a través de la Dirección General de Planeación y Proyectos.
- Documentación del Proceso: Existen guías y procedimientos administrativos para abordar las recomendaciones derivadas de la evaluación, con una estructura y secuencia detalladas para garantizar la consistencia y efectividad.
- Finalización del Proceso: Concluye con la difusión de la evidencia y los informes de mejora del seguimiento a recomendaciones, realizada por el Asistente Administrativo, quien elabora un "Informe de Mejora" para compartir los resultados y las acciones tomadas.

Este proceso muestra un enfoque detallado y estructurado en la evaluación del programa, con énfasis en la recopilación de datos, análisis, seguimiento de recomendaciones y transparencia en la comunicación de resultados. La participación de personal especializado y la coordinación con entidades internas y externas son clave para su eficacia.

Cuellos de Botella en el Proceso de Evaluación:

Recopilación de Datos: La recopilación de datos puede ser un cuello de botella, especialmente si se enfrentan desafíos en la obtención de datos completos y oportunos.

- Falta de Recursos Humanos: La limitación de recursos humanos puede restringir la capacidad de realizar evaluaciones exhaustivas y profundas del programa.

Buenas Prácticas en el Proceso de Evaluación:

- Estructura Clara del Proceso: El proceso tiene una estructura bien definida con actividades claramente delineadas y roles y responsabilidades asignados de manera efectiva.
- Seguimiento de Recomendaciones y Generación de Informes: La inclusión de etapas de seguimiento a las recomendaciones y la generación de informes de avance son prácticas valiosas para asegurar un monitoreo efectivo del progreso en la implementación de las recomendaciones.
- Herramientas para Organizar y Documentar Información: Se utilizan herramientas como la "Base de Recomendaciones" y el "Documento de Opinión" para organizar y documentar la información relacionada con las evaluaciones de manera sistemática.

Análisis de Proceso en Cuestión de Hallazgos:

- Estructura del Proceso: El proceso de evaluación del programa incluye la identificación de áreas susceptibles de mejora, recopilación y análisis de datos, preparación de informes y seguimiento de recomendaciones. Se enfoca en el impacto del programa, identificación de áreas de mejora, y toma de decisiones basada en datos.
- Participación del Personal: Involucra a un Analista de Información y Administración, un Asistente Administrativo y un Director para la Competitividad, quienes trabajan en la recopilación de datos, procesamiento de información y desarrollo de planes de acción.

- Vinculación con Entidades Externas: El proceso se coordina con entidades externas como SEDESHU para la supervisión y seguimiento de recomendaciones.
- Documentación y Sistematización: Existe una documentación formal y detallada para el proceso, incluyendo lineamientos y procedimientos administrativos.

Sugerencias para Mejorar el Proceso:

- Optimización de la Recopilación de Datos: Mejorar los métodos de recopilación de datos para hacerlos más eficientes y completos.
- Capacitación y Optimización de Roles: Proporcionar capacitación continua y optimizar roles para maximizar la productividad, especialmente en el contexto de recursos humanos limitados.
- División de la Evaluación en Fases Manejables: Considerar dividir la evaluación en segmentos más manejables para enfocarse en componentes específicos del programa y hacer el proceso más eficiente.
- Mejora de la Comunicación con Entidades Externas: Fortalecer la comunicación y coordinación con entidades como SEDESHU para un seguimiento más efectivo.

VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios

Descripción del proceso.

- Ratificación o Nombramiento del Enlace de Contraloría Social: El proceso inicia con la designación o confirmación de un enlace encargado de la contraloría social.
- Revisión del Universo y Población Para Atender: Se realiza una revisión detallada del grupo objetivo del programa y la población que será atendida.
- Determinación del Tamaño de la Muestra: Se decide el tamaño de la muestra de beneficiarios que responderán la cédula de evaluación.

- Capacitación a Enlaces y Entrega de Material de Difusión: Se capacita a los enlaces de contraloría social y se distribuye el material de difusión, ambos procesos ocurren de manera simultánea.
- Elaboración y Validación del Programa de Trabajo de Contraloría Social: Se desarrolla y valida un programa de trabajo específico para la contraloría social.
Envío del Programa de Trabajo a la STRC: El programa de trabajo se remite a la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) para su revisión y aprobación.
- Capacitación a Capturistas y Responsables del Programa: Se capacita al personal responsable de capturar los datos y a los responsables del programa.
- Capacitación a Beneficiarios y Aplicación de Cédulas de Evaluación: Los beneficiarios reciben capacitación acorde con el Programa de Trabajo, y simultáneamente se les entrega material de difusión y se aplican las cédulas de evaluación.
- Respuesta y Seguimiento a Reportes Ciudadanos: Durante la aplicación de las cédulas, se atienden y dan seguimiento a los reportes ciudadanos que surgen.
- Captura de Cédulas: Esta actividad se realiza después de cada sesión de capacitación.
- Espera del Análisis e Informe de Contraloría Social de la STRC: Tras la captura de cédulas, se espera el análisis e informe de la STRC sobre la contraloría social.
- Publicación del Informe Anual de Contraloría Social: Finalmente, se publica el Informe Anual de Contraloría Social en la página de la STRC.

Este proceso refleja un enfoque detallado y estructurado para evaluar la satisfacción de los beneficiarios y la efectividad del programa, con un énfasis particular en la transparencia y la participación de los beneficiarios. La coordinación con la STRC y la capacitación en múltiples niveles son elementos clave para garantizar la calidad y eficacia de este proceso.

Cuellos de Botella en el Proceso:

El cuestionario no especifica cuellos de botella concretos en el proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios. Sin embargo, basado en la descripción del proceso, se pueden inferir posibles áreas de desafío:

- Complejidad en la Coordinación: Dado que el proceso involucra múltiples etapas y la colaboración entre diferentes áreas y dependencias, la coordinación eficaz entre todos los actores puede ser un reto.
- Gestión del Tiempo y Recursos: La planificación y ejecución de las actividades, como la capacitación y la captura de cédulas, requieren una gestión eficiente del tiempo y los recursos disponibles.

Buenas Prácticas del Proceso:

- Colaboración entre Áreas Internas y Externas: La colaboración efectiva entre la Dirección para la Competitividad, la Dirección General de Planeación y Proyectos, y la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) es una buena práctica para asegurar la implementación exitosa del programa de contraloría social.
- Capacitación Continua y Materiales de Difusión: La capacitación regular a los enlaces, capturistas y beneficiarios, junto con la entrega de material de difusión, ayuda a mantener a todos los involucrados bien informados y preparados para sus roles.
- Uso de Cédulas de Evaluación para Medir la Satisfacción: El uso de cédulas de evaluación proporcionadas por la STRC para evaluar la satisfacción de los beneficiarios es una práctica efectiva para recopilar feedback directo y valioso sobre el programa.
- Sistematización y Análisis de Información: Aunque el cuestionario no detalla específicamente cómo se sistematiza la información, la práctica de recopilar, procesar y analizar datos recolectados es esencial para comprender la efectividad del programa y la satisfacción de los beneficiarios.
- Publicación de Informes y Transparencia: La publicación del Informe Anual de Contraloría Social en la página de la STRC promueve la transparencia y permite que el público tenga acceso a los hallazgos y conclusiones del proceso.

Análisis de Proceso en Cuestión de Hallazgos:

- Estructura del Proceso: El proceso de contraloría social involucra varias etapas, desde la ratificación del enlace de contraloría social hasta la publicación del Informe Anual de Contraloría Social. Incluye la revisión del universo de población a atender, determinación del tamaño de la muestra, capacitaciones y aplicación de cédulas de evaluación.
- Participación del Personal: Dos personas están involucradas en el proceso: un Asistente Técnico de Planeación y un Asistente Administrativo-Capturista, con funciones específicas en la captura de respuestas y coordinación del proceso.

Colaboración entre Áreas Internas y Externas: La Dirección para la Competitividad y la Dirección General de Planeación y Proyectos desempeñan roles clave en la captura de respuestas y desarrollo del programa de trabajo, mientras que la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas proporciona asesoramiento y supervisión.

- Recursos Necesarios: Se requiere de enlaces de comunicación, capturistas, cédulas de evaluación, y materiales de difusión para llevar a cabo el proceso de manera efectiva.

Sugerencias para Mejorar el Proceso:

- Fortalecer la Capacitación: Asegurar que tanto el personal interno como los beneficiarios reciban capacitaciones adecuadas y regulares para comprender el funcionamiento del programa de contraloría social.
- Evaluar y Ajustar el Tamaño de la Muestra: Revisar periódicamente el tamaño de la muestra para asegurar que sea representativa y adecuada para el programa.
- Mejorar los Mecanismos de Recolección de Feedback: Desarrollar mecanismos más efectivos para recopilar y analizar la satisfacción de los beneficiarios y las quejas o sugerencias.

VI.B. Monitoreo y evaluación

Descripción de proceso.

- Inicio del Proceso: Comienza con el uso de una herramienta que alinea los objetivos y metas de los programas institucionales con el sistema de planeación. Se realiza una valoración objetiva del desempeño de los programas, enfocándose en verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos.
- Uso de Indicadores: Se emplean indicadores estratégicos y de gestión para conocer el impacto social de los programas y proyectos. Estos indicadores permiten una evaluación precisa del avance y eficacia de las acciones implementadas.

Recolección y Captura de Datos: El Asistente Administrativo y otras personas involucradas recopilan datos que son capturados en la plataforma del Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

- Validación de Información: La información capturada es validada por el Director de la Dirección para la Competitividad y otros responsables del seguimiento del proyecto.
- Ajustes en la Programación del SED: La Dirección General de Planeación y Proyectos realiza ajustes y cambios en el SED según sea necesario.
- Uso de Recursos: Se requieren recursos humanos, financieros y materiales para el desarrollo del proceso. La plataforma SED y los capturistas son esenciales para la operación eficaz del proceso.
- Sistema Informático de Apoyo: El SED es el sistema de información principal utilizado en el proceso. Su función es integrar la información para reportarla trimestralmente a la cuenta pública.
- Documentación de Resultados: Los resultados del monitoreo se documentan de manera sistematizada, incluyendo memorias de cálculo, metadatos de indicadores y un flujograma para el cálculo de los indicadores.
- Evaluación y Mejoras Continuas: Las actividades de monitoreo se consideran suficientes para alcanzar los objetivos del programa. Los resultados se utilizan para implementar mejoras continuas en la operación de los programas.
- Sistematización del Proceso: El proceso de monitoreo está bien sistematizado y documentado, tanto en el Manual de Usuario de la Secretaría de Finanzas Inversión y Administración como en la Dirección de Planeación de Idea Gto.
- Capacitación y Ajustes: El personal involucrado recibe capacitación adecuada, y no se realizaron ajustes significativos en el ejercicio fiscal 2023 en comparación con el año anterior.
- Fortalezas y Áreas de Oportunidad: Se identifican varias fortalezas, como la programación mensual y la vinculación entre la obtención de información y la toma de decisiones. Sin embargo, también se reconocen áreas de oportunidad, especialmente en la gestión de permisos y accesos en la plataforma.

- **Propuestas de Mejoras:** Se sugiere implementar un sistema de gestión de permisos más sólido y personalizado, así como ofrecer capacitación regular al personal.

Conclusión del Proceso: El proceso concluye con la publicación del informe de desempeño, que marca la transición al siguiente proceso.

Cuellos de botella.

- **Gestión de Permisos y Accesos en la Plataforma:** Una de las áreas de oportunidad identificadas es la gestión de permisos y accesos en la plataforma del Sistema de Evaluación al Desempeño (SED). Cualquier usuario con un perfil puede editar la información del Programa Nodos Productivos, lo que podría llevar a problemas de seguridad y calidad de los datos.
- **Necesidad de un Sistema de Gestión de Permisos Más Sólido y Personalizado:** Actualmente, no existe un control estricto sobre quién puede editar la información. Se requiere una mejora en la asignación de permisos y roles para garantizar que solo el personal responsable de capturar la información tenga la capacidad de editarla.
- **Falta de un Registro de Actividades en la Plataforma:** No se menciona la existencia de un registro de actividades que rastree quién realiza cambios en la información, lo que puede ser un riesgo para la integridad de los datos.
- **Capacitación Regular del Personal:** Se sugiere que el personal que utiliza la plataforma necesita recibir capacitación regular para comprender los permisos y roles asignados y saber cómo realizar sus tareas de manera eficiente y segura.

Buenas Prácticas del Proceso de Monitoreo

- **Programación Mensual de Entregables:** La programación mensual dentro del SED asegura un seguimiento sistemático y oportuno de las actividades y metas del programa presupuestario.

- Vinculación Directa entre Obtención de Información y Toma de Decisiones: La obtención de información de desempeño oportuna está directamente vinculada con la toma de decisiones, resaltando la importancia de la gestión del tiempo en el proceso.
- Enfoque en la Medición del Desempeño y Cumplimiento de Objetivos: La existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) indica un enfoque claro en la medición del desempeño y el cumplimiento de los objetivos del programa presupuestario, promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia.
- Seguimiento Permanente y Oportuno: Esto permite identificar áreas de oportunidad a medida que surgen, facilitando la implementación de acciones correctivas o mejoras continuas en el proceso.
- Calendarización Establecida para los Entregables: La disponibilidad de una calendarización clara y estructurada contribuye al cumplimiento de metas y plazos.

Sugerencias.

- Mejora en la Gestión de Permisos y Accesos en la Plataforma:
 - Hallazgo: Cualquier usuario con un perfil puede editar la información del Programa Nodos Productivos, lo que podría llevar a problemas de seguridad y calidad de los datos.
 - Recomendación: Implementar un sistema de gestión de permisos más sólido y personalizado, asignando roles y permisos específicos a los usuarios según sus responsabilidades en el Programa Nodos Productivos. Esto ayudaría a garantizar la seguridad y la integridad de los datos, lo cual es esencial según las Reglas de Operación para mantener la transparencia y la rendición de cuentas.
- Establecimiento de un Registro de Actividades en la Plataforma:
 - Hallazgo: Actualmente, no hay un registro de actividades que rastree quién realiza cambios en la información.
 - Recomendación: Crear un registro de actividades para monitorear quién realiza cambios en la información. Esto es crucial para mantener la trazabilidad y la

integridad de los datos, alineándose con los principios de transparencia y responsabilidad establecidos en las Reglas de Operación.

- Capacitación Regular al Personal que Utiliza la Plataforma:
 - Hallazgo: Se sugiere ofrecer capacitación regular al personal para asegurarse de que comprendan los permisos y roles asignados.
 - Recomendación: Organizar sesiones de capacitación frecuentes para el personal sobre cómo utilizar la plataforma de manera eficiente y segura. Esto garantizará que

el personal esté bien informado y equipado para llevar a cabo sus tareas, lo que es vital para el cumplimiento efectivo de las Reglas de Operación.

- Fortalecimiento del Proceso de Monitoreo y Evaluación:
 - Recomendación: Reforzar el proceso de monitoreo y evaluación para garantizar que se cumplan los objetivos del programa y se identifiquen oportunidades de mejora. Aunque el cuestionario muestra un proceso estructurado, es importante que este proceso sea dinámico y se ajuste a las necesidades cambiantes, en línea con las Reglas de Operación.
- Promoción de la Transparencia y la Rendición de Cuentas:
 - Recomendación: Asegurar que todas las actividades de monitoreo y los resultados sean transparentes y estén disponibles para las partes interesadas, conforme a lo estipulado en las Reglas de Operación. Esto incluye la publicación regular de informes y la disponibilidad de información para la revisión y el escrutinio público.

VII. Hallazgos y resultados

El informe "Nodos Productivos", ofrece una exploración exhaustiva de los procesos involucrados en el programa, abarcando una serie de etapas críticas para su implementación efectiva. El proceso inicia con la planeación, donde se establecen los lineamientos y objetivos del programa. Le sigue el proceso de difusión, crucial para garantizar la visibilidad y el alcance del programa entre los posibles beneficiarios. La etapa de solicitud de apoyos se presenta como un paso fundamental, donde los interesados presentan su interés y necesidad de participar en el programa.

La selección de beneficiarios es otra etapa crucial, determinando quiénes recibirán el apoyo del programa basándose en criterios predefinidos. Esta fase es seguida por el proceso de producción de bienes y servicios, que constituye el núcleo del programa, enfocándose en la generación de los outputs esperados. Posteriormente, el proceso de distribución asegura que los bienes y servicios producidos lleguen efectivamente a los beneficiarios.

La entrega de apoyos marca un momento significativo en el programa, donde se materializa la ayuda prometida a los beneficiarios. Finalmente, el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos cierra el ciclo, evaluando la efectividad del programa y garantizando la transparencia y rendición de cuentas a través de la contraloría social y la satisfacción de los usuarios.

Sin embargo, el apartado VII del informe, dedicado a los "Hallazgos y Resultados", revela áreas críticas que requieren atención. Se identificaron problemas significativos con la documentación y estructura de los procesos, como la falta de secuencias claras de actividades y la repetición de procesos en diferentes procedimientos. Esto sugiere una falta de cohesión y claridad en la implementación del programa. Además, se observó una falta de detalles cruciales en los procesos documentados, como las metodologías específicas utilizadas y la identificación clara de los responsables de cada actividad.

Más preocupante aún, se encontraron incongruencias en los documentos, como discrepancias en los nombres y objetivos del programa, lo que puede llevar a confusión y dificultades en la evaluación de su eficacia. Además, los procedimientos de contraloría, satisfacción de usuarios, monitoreo y evaluación parecen depender de solicitudes de entidades externas, lo que podría afectar la autonomía y la capacidad de respuesta del programa.

Para abordar estos desafíos, el informe recomienda la elaboración de un manual de procesos integral. Este manual debería consolidar toda la información relevante del programa, referenciando las normativas necesarias para su ejecución y proporcionando claridad y dirección. También se sugiere incluir una sección de exclusiones del programa, proporcionando justificaciones para cualquier aspecto que no sea aplicable.

Mientras que el programa "Nodos Productivos" parece tener una estructura bien pensada en términos de sus procesos, los hallazgos indican una necesidad crítica de revisión y reestructuración para mejorar su claridad, coherencia y efectividad general.

VIII. Recomendaciones y Conclusiones

Recomendaciones Principales:

Elaboración de un Manual de Procesos Completo: Se recomienda la creación de un manual exhaustivo que contenga todos los procesos y la información complementaria relevante al programa. Este manual debería incluir referencias a las normativas necesarias para la ejecución efectiva del programa. El objetivo es proporcionar una guía clara y detallada que pueda ser seguida de manera coherente por todos los involucrados.

Inclusión de una Sección de Exclusiones en el Manual: Es importante que el manual de procesos documente no solo los procedimientos estándar, sino también aquellas exclusiones específicas al programa y sus justificaciones. Por ejemplo, si el proceso de "Seguimiento a Beneficiarios" no es aplicable, debe justificarse claramente en esta sección. Esto asegura que todas las decisiones y variaciones en los procesos estén bien fundamentadas y sean transparentes.

Conclusiones Principales:

Necesidad de Claridad y Consistencia en los Procesos: La evaluación del programa revela una falta de coherencia y claridad en los procesos documentados. Existe una necesidad crítica de revisar y estructurar los procesos para garantizar que sean comprensibles, lógicos y eficientes.

Importancia de la Documentación y Referencias Normativas: La documentación actual del programa parece carecer de detalles esenciales como metodologías y responsables de las actividades. Las referencias a las normativas pertinentes son cruciales para asegurar que el programa se ejecute dentro de los marcos legales y regulatorios adecuados.

Justificación de Exclusiones de Procesos: Las exclusiones de ciertos procesos deben ser documentadas y justificadas adecuadamente para evitar confusiones y garantizar que todas las partes interesadas comprendan los alcances y limitaciones del programa.

Estas recomendaciones y conclusiones son vitales para mejorar la eficiencia y efectividad del programa "Nodos Productivos", asegurando que cumpla sus objetivos y beneficie a sus destinatarios de manera óptima.

IX. ANEXO A

ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33
	Institución	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato
	Entidad	Guanajuato
	Unidad Responsable	Dirección General de Innovación
	Clave Presupuestal	QC3598
	Nombre del Programa	Nodos Productivos
	Año de Inicio	2021
	Responsable titular del programa	Rafael Omar Mojica González
	Teléfono de contacto	4726902021 al 2060
	Correo electrónico de contacto	Rafael.mojica@ guanajuato.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Poner a disposición de los ciudadanos guanajuatenses que radican en zonas prioritarias para recibir los beneficios de la innovación y el emprendimiento para mejorar su ingreso, calidad de vida y su entorno a través de tecnologías, productos y un modelo de negocios. (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2023).
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa
	Eje del PND con el que está alineado	Eje General: Economía

	Objetivo del PND con el que está alineado	Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo.
--	---	---

Tema	Variable	Datos
	Tema del PND con el que está alineado	Creación de empleos mediante programas sectoriales, proyectos regionales y obras de infraestructura, pero también facilitando el acceso al crédito a las pequeñas y medianas empresas.

	<p>Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado</p>	<p>1. Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024</p> <p>Dimensión 2. Economía. Línea estratégica 2.5 Ciencia, Tecnología e Innovación. Consolidar el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación como uno de los motores para el desarrollo económico y social de la entidad.</p> <p>Objetivo 2. Fortalecer el sistema de innovación de Guanajuato y su articulación con las demandas productivas y sociales. Estrategia 2.5.1.2 Generación de competencias y habilidades técnicas y gerenciales en el talento emprendedor, tecnológico, científico e innovador del estado en condiciones de igualdad.</p> <p>2. Programa de Gobierno 2018-2024 (actualización 2021).</p> <p>Eje Economía para todos. Línea estratégica. Impulso a la reactivación de la economía para generar más y mejores oportunidades de empleo e ingreso para la población. Objetivo 4.3 Impulsar la innovación, la mente factura y el emprendimiento para la competitividad de los sectores económicos.</p> <p>Estrategia 4.3.1 Fortalecimiento del ecosistema de innovación, ciencia y emprendimiento.</p> <p>Estrategia 4.3.2 Impulso a empresas que agregan contenido innovador a los modelos de negocios tecnológicos.</p> <p>3. Programa Sectorial Economía para todos:</p>
--	--	---

Tema	Variable	Datos
------	----------	-------

		<p>Línea estratégica 4.3 Impulso a la innovación, la mente factura y el emprendimiento para la competitividad.</p> <p>4. Programa Estatal para el Desarrollo y Atención a las Juventudes del Estado de Guanajuato (2021-2024):</p> <p>Línea estratégica 4. Fortalecimiento de oportunidades de empleo, ocupación y emprendimiento en las juventudes.</p>
	<p>Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado</p>	<p>1. Programa Sectorial Economía para todos (actualización 2021).</p> <p>Objetivo 4.3.1 Fortalecer la articulación y vinculación de los sectores económicos en el Ecosistema de Innovación, Ciencia y Tecnología del estado de Guanajuato.</p> <p>Objetivo 4.3.2 Incrementar el acceso a conocimiento de innovación de las empresas de base tecnológica existentes en los sectores económicos en el estado.</p> <p>2. Programa Estatal para el Desarrollo y Atención a las Juventudes del Estado de Guanajuato (2021-2024):</p> <p>Objetivo 4.2 Detonar proyectos para el emprendimiento, innovación y mente factura en las juventudes.</p>
	<p>Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado</p>	<p>1. Programa Sectorial Economía para todos (actualización 2021).</p> <p>Indicador 4.3.1.1 Porcentaje de sectores económicos vinculados a parques tecnológicos</p>

Tema	Variable	Datos
		<p>para el desarrollo de proyectos de emprendimiento de alto impacto.</p> <p>Indicador 4.3.2.1 Porcentaje de empresas de base tecnológica programadas que acceden a conocimiento de innovación que les genera valor.</p> <p>2. Programa Estatal para el Desarrollo y Atención a las Juventudes del Estado de Guanajuato (2021-2024):</p> <p>Indicador 4.2.1 Porcentaje de proyectos apoyados que son solicitados por investigadores jóvenes para el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.</p>
	Propósito del programa	Que los habitantes de zonas vulnerables con bajo ingreso fortalecen sus habilidades y competencias que incrementan el ingreso familiar y mejoran su entorno.
Población potencial	Definición	Habitantes de 18 años o más en el Estado de Guanajuato y personas que pudieran estar interesadas en recibir algún tipo de capacitación en el ámbito jurídico, técnico, de comercialización y en maduración empresarial.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	4,188,942
Población objetivo	Definición	Personas que comprenden las Zonas de Atención Prioritaria de los diferentes municipios en el estado de Guanajuato.
	Unidad de medida	Personas

	Cuantificación	582,532
Tema	Variable	Datos
Población atendida	Definición	Ciudadanas y ciudadanos con residencia en el estado de Guanajuato que reciban capacitaciones y que formen parte de Nodos Productivos.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	85
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$1,500,000.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$1,500,000.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$1,250,000.00
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Guanajuato
Focalización	Unidad territorial del programa	Estado de Guanajuato (zonas de atención prioritaria)

ANEXO A. II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
----------------------------	---------------------	--

<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, objetivos y metas en tiempos establecidos, los de seguimiento verificables, los recursos humanos necesarios, y las principales actividades seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	<p>1.1</p>	<p>Diagnóstico del Programa Nodos de Mente factura</p> <p>El diagnóstico del programa incluye una descripción del proyecto, objetivos, población objetivo, problemática, árbol de problemas, árbol de objetivos, justificación, cobertura.</p>
	<p>1.2</p>	<p>Proceso Específico para la Planeación Operativa Anual de Nodos Productivos.</p> <p>En este procedimiento se obtiene la planeación operativa del programa, donde incluye, el diseño y difusión de formatos a utilizar para el programa; la gestión de colaboraciones con instituciones, dependencias y organizaciones; y la elaboración de las Reglas de Operación.</p> <p>Incluye actividades de difusión de formatos para la operación del programa.</p>
	<p>1.3</p>	<p>Procedimiento para la Integración y Dictaminación de la Propuesta Anual de Inversión para el Paquete fiscal.</p> <p>En este subproceso se hacen propuestas de proyectos, se seleccionan las más idóneas, y se plasman en el Banco de Proyectos</p>

		(SED), documentando los datos generales del proyecto, beneficiarios y la MIR.
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.	2.1	<p>Difusión del Programa Nodos productivos</p> <p>El procedimiento consiste en realizar difusión del programa a los interesados a participar, a través de reuniones informativas, en el que, si están interesados en inscribirse, hacen la requisición del formato: Cédula de Inscripción; terminado el proceso hasta la captura de datos de los participantes en el Sistema del Registro del programa (Excel).</p>
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.	3.1	<p>Procedimiento Específico para la Solicitud de Apoyos del Programa Nodos Productivos.</p> <p>El procedimiento incluye, la solicitud de apoyos, visita y verificación del “nodo” si es necesario, contratación de proveedor, verificación del servicio y entrega de apoyo.</p> <p>Inicia desde la solicitud de apoyos hasta la entrega; con una duración de seis meses.</p>

<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del Programa para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>4.1</p>	<p>Procedimiento específico para selección de beneficiarios</p> <p>La selección de beneficiarios se ejecuta a través de una estrategia de identificación de personas beneficiarias, por lo que la documentación se turna a la Dependencia participante para que</p>
		<p>analice la información y dictamine la solicitud, terminando con la distribución y/o entrega del apoyo.</p>
<p>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.</p>	<p>5.1</p>	<p>Proceso Específico para la Producción de Bienes y Servicios Nodos Productivos.</p> <p>El procedimiento de producción de bienes y servicios es un instructivo de cómo se realizan las gestiones para la contratación de un proveedor y las gestiones de los convenios, terminado con la entrega de apoyos en especie.</p>
<p>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).</p>	<p>6.1</p>	<p>Este subproceso es desglosado en los puntos anteriores.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p>7.1</p>	<p>Sin datos relevantes.</p>
<p>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 al objetivo planteado.</p>	<p>8.1</p>	<p>Sin datos relevantes.</p>

<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p>9.1</p>	<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios.</p> <p>La contraloría social se lleva a cabo en seguimiento a las solicitudes de la STRC, en el que aplican el formato “Cédulas de Evaluación” a los beneficiarios del programa, se canaliza al personal correspondiente y se da respuesta y seguimiento a su solicitud,</p>
		<p>queja o denuncia; siendo este un proceso externo de IDEA GTO.</p> <p>Es decir, la promoción, difusión y operación de la contraloría Social se realiza de conformidad con los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Sociales Estatales.</p>

<p>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.</p>	<p>10.1</p>	<p>Procedimiento Específico para Monitoreo y Evaluación del SIMEG</p> <p>La evaluación del Programa comenzará una vez que se haya ejecutado al menos el 50% de los recursos financieros asignados al mismo según lo publicado en la Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el ejercicio Fiscal de 2023, o en su caso, según lo disponga el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el estado de Guanajuato.</p> <p>El procedimiento implica la revisión e integración de recomendaciones para así dar seguimiento a las recomendaciones ejecutando las mejoras pertinentes.</p>
	<p>10.2</p>	<p>Ajustes en la Programación del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) de IDEA GTO.</p> <p>Se recibe la solicitud de ajuste del SED y se hacen las respectivas modificaciones.</p>
<p>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</p>		
<p>Otros procesos (nombre del proceso)</p>	<p>Número de secuencia</p>	<p>Número de secuencia</p>
<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>

ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

a) *Diagrama de flujo del subproceso de Planeación Estratégica del programa «QC3598 Nodos Productivos»*

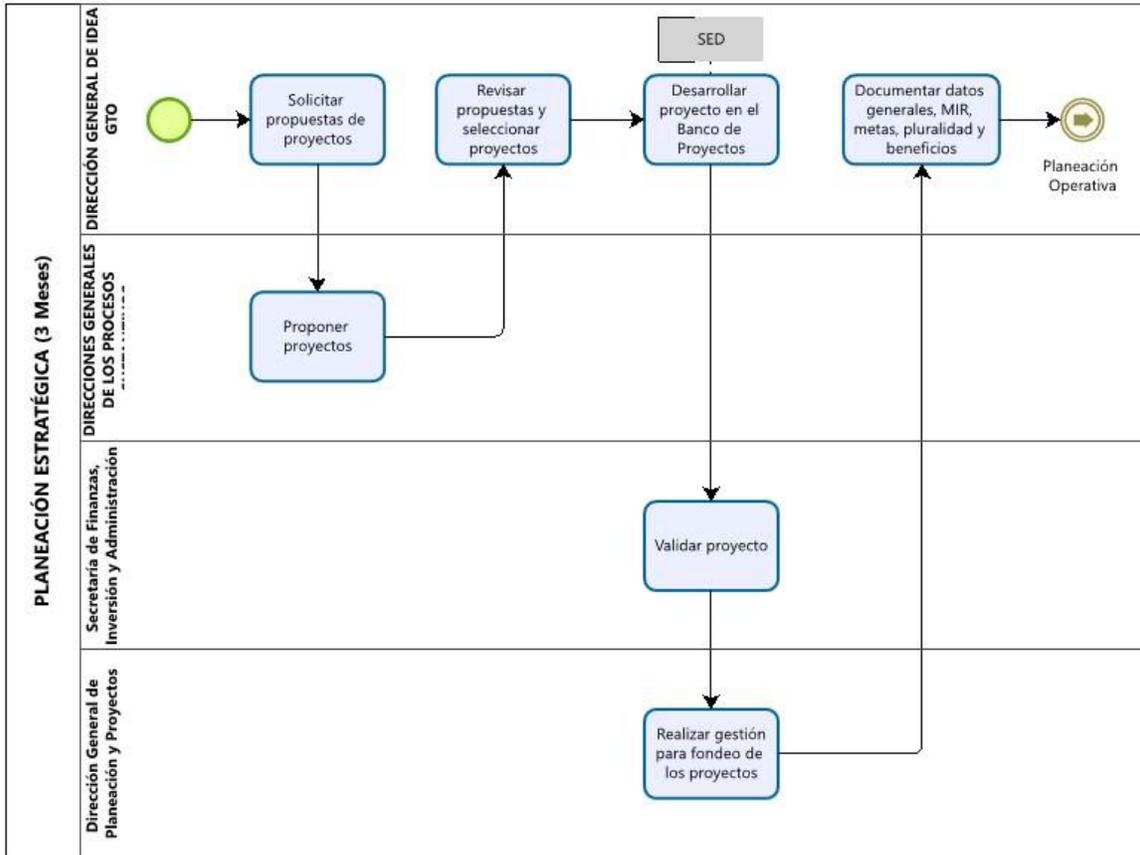


Figura 1. Diagrama del Subproceso de Planeación estratégica. «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

b) Diagrama de flujo del subproceso de Planeación Operativa del programa «QC3598 Nodos Productivos»

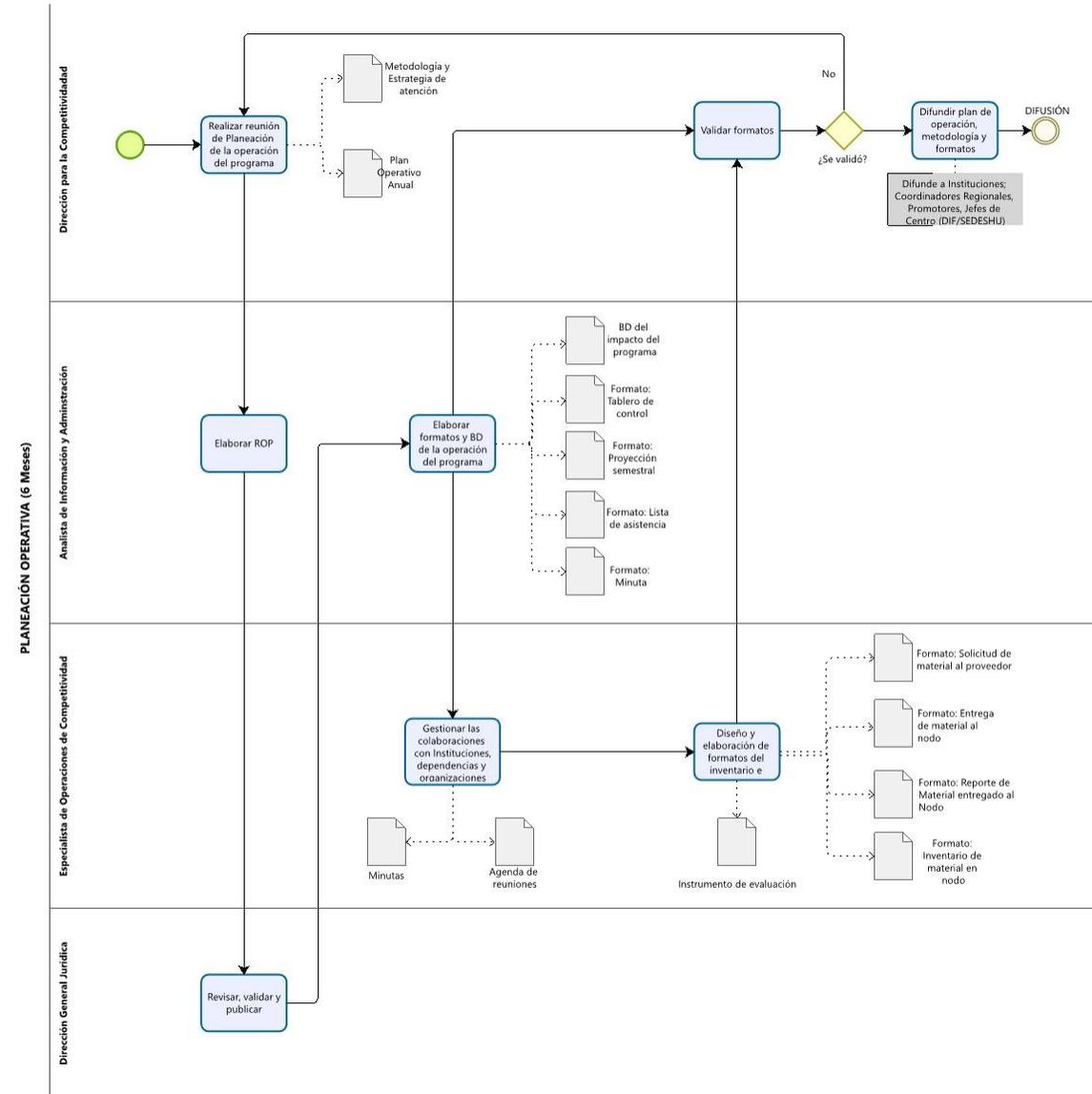


Figura 2. Diagrama del Subproceso de Planeación Operativa. «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

c) *Diagrama de flujo del subproceso de Difusión del programa «QC3598 Nodos Productivos»*

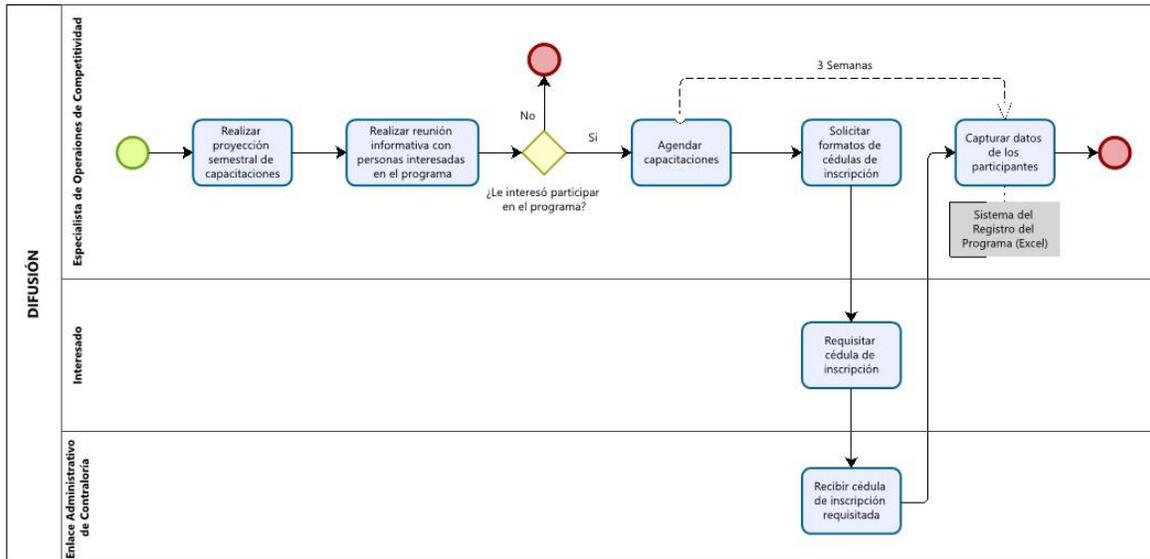


Figura 3. Diagrama del Subproceso de Difusión del Programa. «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

d) *Diagrama de flujo del subproceso de Solicitud de apoyos del programa «QC3598 Nodos Productivos»*

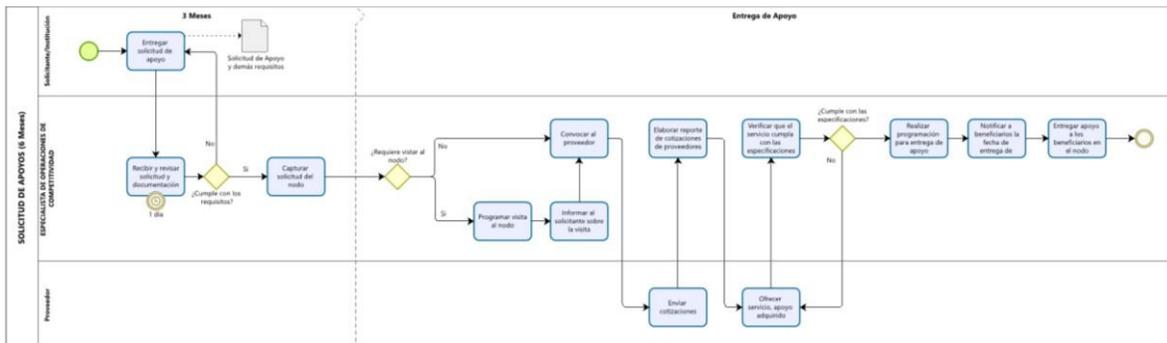


Figura 4. Diagrama del Subproceso de Solicitud de Apoyos «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

e) *Diagrama de flujo del subproceso de Selección de Beneficiarios/Distribución de Bienes y Servicios del programa «QC3598 Nodos Productivos»*

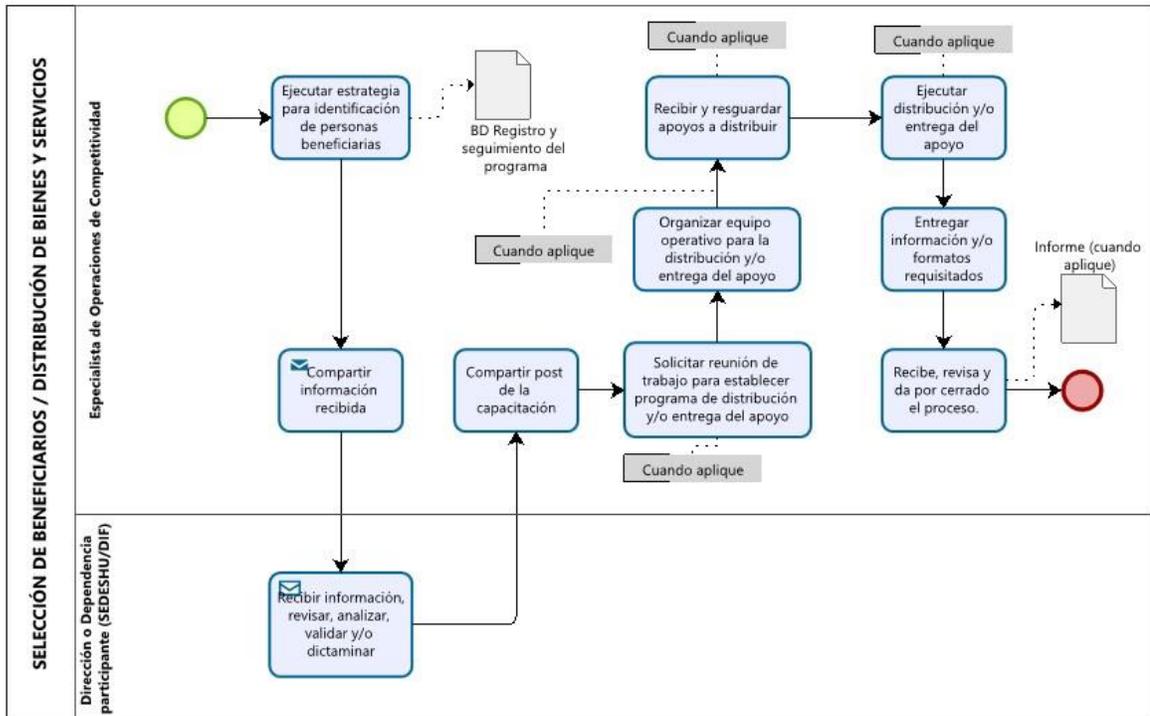


Figura 5. Diagrama del Subproceso de Selección de Beneficiarios/Distribución de Bienes y Servicios «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

- f) Diagrama de flujo del subproceso de Producción de Bienes y Servicios del programa «QC3598 Nodos Productivos»

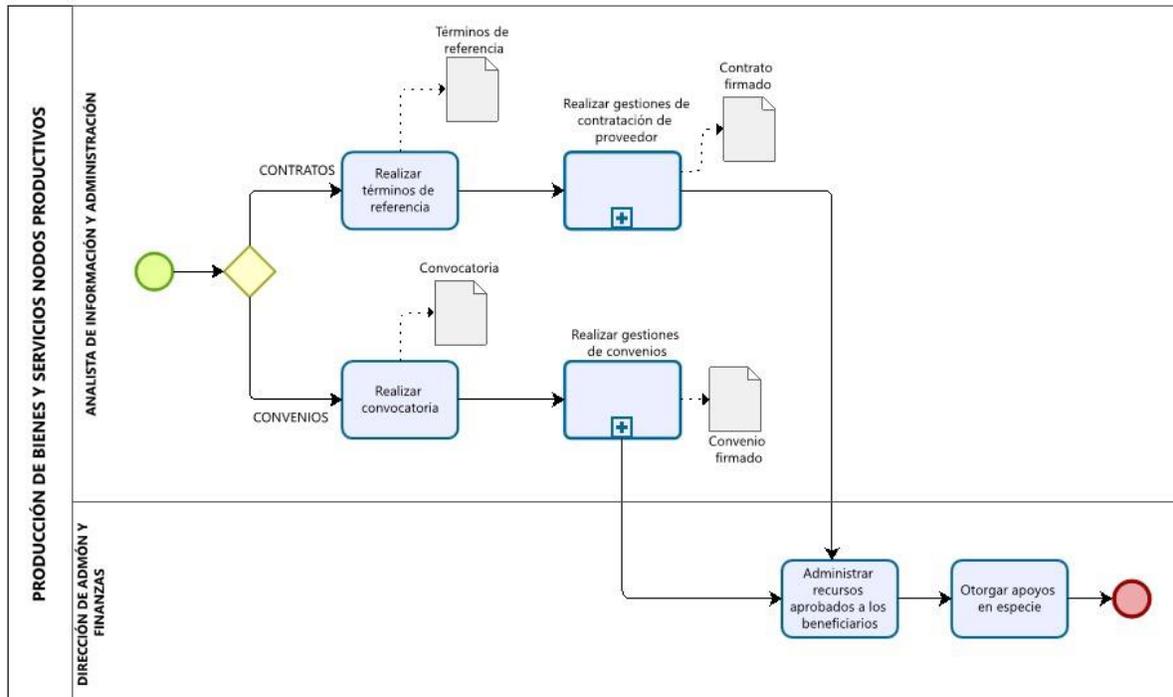


Figura 6. Diagrama del Subproceso de Producción de Bienes y Servicios «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

g) Diagrama de flujo del subproceso de Contraloría Social y Satisfacción de Beneficiarios del programa «QC3598 Nodos Productivos»

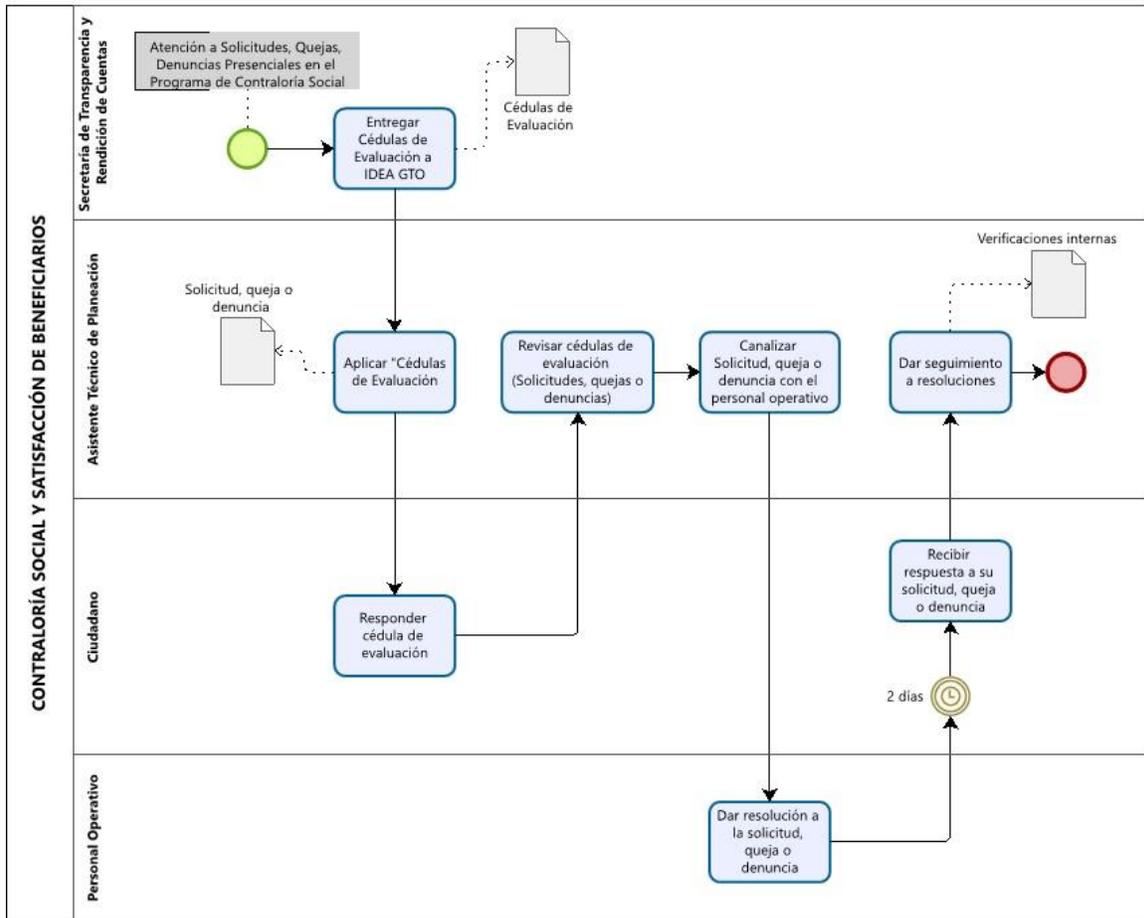


Figura 7. Diagrama del Subproceso de Contraloría Social y Satisfacción de Beneficiarios «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

h) Diagrama de flujo del subproceso de Monitoreo y Evaluación «QC3598 Nodos Productivos»

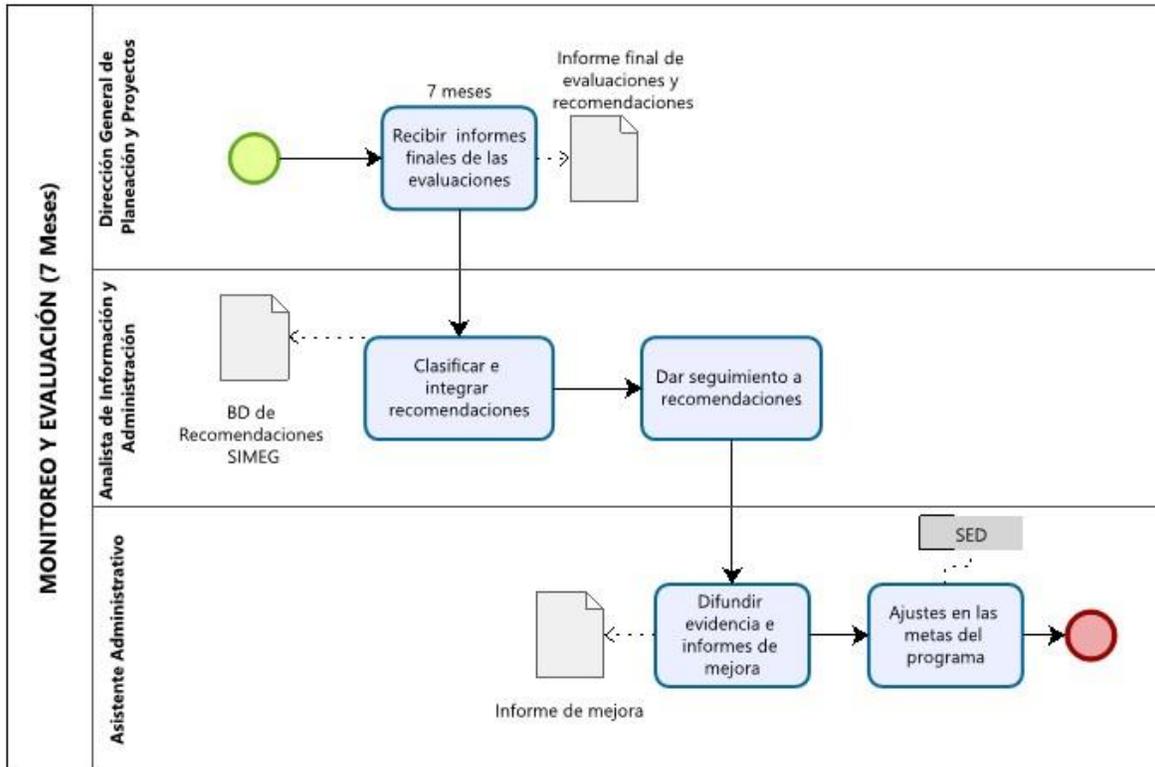


Figura 8. Diagrama del Subproceso de Monitoreo y Evaluación «QC3598 Nodos Productivos» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato.

ANEXO A.IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		4			Se cuenta con Reglas de Operación, pero es necesario hacer ajustes para un mejor entendimiento; el mismo caso para sus procedimientos.

2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		4		De acuerdo con las entrevistas aplicadas, identifican a las ROP como el elemento normativo que guía la operación del Programa y en algunos casos los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		4		Se cuenta con información documentada de los procesos del programa, pero no están idóneamente estructurados además que hacen falta varios elementos, como métodos, involucrados, etc., haciendo complicado su entendimiento.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		4		El sistema empleado es el Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales Estatales, la cual brinda una herramienta de ayuda a todas las dependencias y entidades del Gobierno de Guanajuato para facilitar el proceso lógico que se debe realizar en la operación de un programa social estatal.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.		4		El monitoreo se lleva a cabo a través del SED. La evaluación se realiza a solicitud de entes externos, en el que identifican resultados y se atienden recomendaciones.
Grado de consolidación operativa	El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 4.00 / 5.00. No obstante, si se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran los procesos operativos del programa, pero se determina que es necesario una revisión minuciosa tanto de los procesos como de las ROP para un mejor entendimiento del programa, además de difundirlos con todo el personal involucrado del programa.			

ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Proceso: Planeación Estratégica		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La Dirección General de IDEA GTO solicita propuestas de Proyectos.
	Fin	La Dirección General de IDEA GTO documenta los datos generales, MIR, metas, pluralidad y beneficios.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Propuesta de Proyecto -Fondeo de proyectos -Metas -MIR
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SED
	Tipo de información recolectada	Proyecto validado y documentado en plataforma.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Planeación Operativa		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La Dirección para la Competitividad realiza una reunión de Planeación de la Operación del Programa.
	Fin	La Dirección para la Competitividad difunde plan de la Operación del programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Plan Operativo Anual -Metodología y estrategia de atención -ROP -Formatos para el programa -Colaboraciones con Instituciones, dependencias, organizaciones (Agenda)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	ROP e insumos necesarios para la Operación
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El Especialista de Operaciones de Competitividad realiza proyecciones semestrales de capacitaciones.
	Fin	El Especialista de Operaciones de Competitividad captura los datos de los interesados en participar en el programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada

	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Reuniones Informativas -Cédulas de Inscripción requisitadas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-Sistema del Registro del Programa (Excel) -Reuniones Informativas
	Tipo de información recolectada	Participantes inscritos
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Solicitud de Apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El interesado entrega la solicitud y demás requisitos para el apoyo.
	Fin	El especialista de operaciones de competitividad entrega el apoyo a los beneficiarios.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Solicitud de apoyo -Cotizaciones de proveedores -Reporte de cotizaciones de proveedores -Servicio/apoyo adquirido por el proveedor -Programación de entrega de apoyo -Apoyo entregado
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No definido
	Tipo de información recolectada	-Solicitud del apoyo. -Apoyo entregado a beneficiario.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Selección de Beneficiarios / Distribución de Bienes y Servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El Especialista de Operaciones de Competitividad ejecuta la estrategia para la identificación de personas beneficiarias.
	Fin	Hasta que el Especialista de Operaciones de Competitividad entrega la información y/o formatos requisitados.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Registro y seguimiento del programa -Apoyos distribuidos -Beneficiarios
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No definido
	Tipo de información recolectada	-Beneficiarios -Especialista de Operaciones de Competitividad
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si
Proceso: Producción de Bienes y Servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Si es por convenio, inicia desde que se realizan los términos de referencia. Si es por convocatoria, inicia desde que se realizan las convocatorias.
	Fin	Termina hasta que la Dirección de Administración y Finanzas otorga los apoyos en especie.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Términos de referencia -Convocatoria -Contrato de proveedor firmado -Convenio firmado -Apoyos en especie otorgados

	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No definido
	Tipo de información recolectada	Apoyos otorgados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Contraloría Social y Satisfacción de Beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Desde que el Asistente Técnico de Planeación recibe las Cédulas de Evaluación por parte de la STRC.
	Fin	Hasta que el Ciudadano recibe la repuesta de la solicitud, queja o denuncia y el Asistente Técnico de Planeación le da seguimiento al caso.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Cédula de evaluación requisitada (Solicitud, queja o denuncia). -Verificación Interna.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	N/A (Formato: Cédula de evaluación requisitada)
	Tipo de información recolectada	Solicitud, queja o denuncia
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Monitoreo y Evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La Dirección General de Planeación y Proyectos recibe los informes finales de las evaluaciones
	Fin	El Asistente Administrativo difunde evidencia e informes de mejora y se ajustan las metas del programa.
¿Los insumos y recursos son	Tiempo	No definido
	Personal	Adecuado

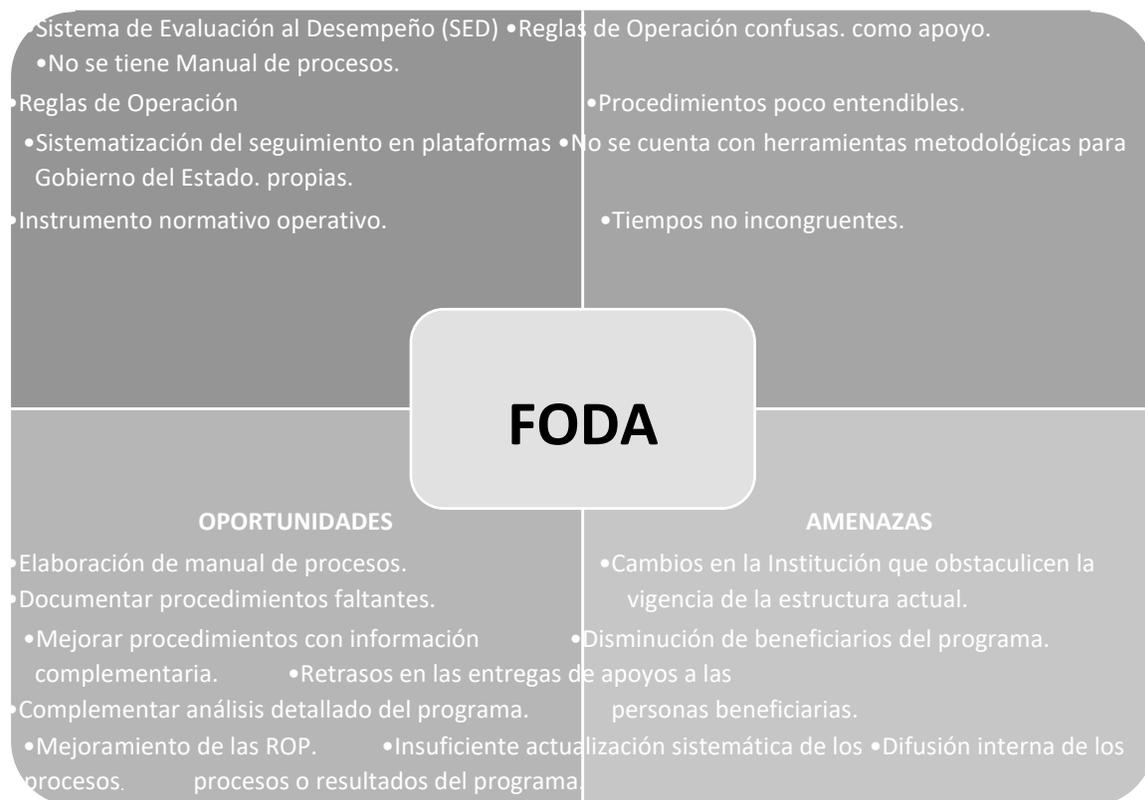
suficientes y adecuados?	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Informe final de evaluaciones y recomendaciones. -Base de Datos de Recomendaciones SIMEG -Informe de Mejora -Ajustes en el SED
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SED
	Tipo de información recolectada	Informes de Mejora
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Tipo de normatividad	Dice:	Problema:	Se recomienda:
ROP	<p>CAPÍTULO II: PROGRAMA</p> <p>Artículo 3. ... La matriz de marco lógico del programa debe ser revisada, actualizada y difundida por medio que disponga la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, se adjunta al presente como ANEXO I.</p>	<p>El párrafo anterior hace referencia a la Matriz de Marco Lógico como anexo I, pero esta matriz no se encuentra en las ROP.</p> <p>En el anexo I se encuentra: Solicitud GTO Contigo Sí.</p>	<p>Corregir anexos o redacción.</p>

ROP	ESTANDARIZAR Y DELIMITAR ALCANCE: Existen diferencias de redacción entre una sección y otra, siendo los mismos elementos. Ejemplo, objetivo (s), componentes, etc.		
Diagnóstico del programa	Programa Nodos de	El Programa se llama Nodos Productivos y en el Diagnostico se refiere a este como Nodos de Mente factura.	Definir nombre y estandarizar en todos los documentos.

ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA



ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo el *proveedor* debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación y/o reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad (Alto, Medio, o Bajo) *
Todos los procesos documentados del programa	Seguimiento no estructurado de las actividades del subproceso de planeación	Revisar alcance de los subprocesos de planeación y hacer una reingeniería del seguimiento de las actividades, además de complementar información.	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato / Dirección para la Competitividad	Recursos Humanos	Contar con procesos documentados de forma clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa	Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevar a cabo dichos procesos, es decir, contará con una guía que les facilite su desarrollo.	Cartas proceso y manual de procesos	Alto
Planeación (ROP/Diagnóstico)	-ROP no estandarizadas, delimitadas. -Diferentes descripciones de ciertos conceptos. -Referencia del Anexo I	-Revisar información general del programa y estandarizar, determinado alcance del programa. -Complementar diagnóstico.	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato / Dirección para la Competitividad	Recursos Humanos	Contar con información clara y precisa del programa, sin confusiones para los involucrados como para la población en general.	Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevar a cabo dichos procesos, es decir, contará con una guía que les facilite su desarrollo.	ROP / Diagnóstico del programa	Alto

Planeación	No se cuenta con manual de procedimientos	Documentar un manual de procedimientos del programa	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de	Recursos Humanos	Contar información clara que contribuya a la consecución de los	Los actores involucrados en los procesos del programa tendrán las herramientas	Manual de procesos	Alto
------------	---	---	--	------------------	---	--	--------------------	------

			Guanajuato / Dirección para la Competitividad		objetivos y metas del programa	necesarias para conocer cómo llevar a cabo dichos procesos, es decir, contará con una guía que les facilite su desarrollo.		
Difusión	El proceso, comienza a partir de una difusión a los ya interesados del programa, pero no menciona las actividades anteriores a estas, es decir, cómo se da a conocer el programa a toda la población, cómo llego esta información a la población interesada.	-Revisar y adecuar el alcance de la difusión del programa. -Complementar subproceso de difusión documentado.	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato / Dirección para la Competitividad.	Recursos Humanos	Contar información clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevar a cabo dichos procesos, es decir, contará con una guía que les facilite su desarrollo.	Cartas proceso y manual de procesos	Bajo

Solicitud de Apoyos/ Selección de Beneficiarios / Distribución de Apoyos	El alcance de los procedimientos no está bien delimitado.	<p>-Revisar y definir nuevamente el alcance de los subprocesos y; - Describir a detalle cada actividad.</p> <p>O bien, si se considera que éste es idóneo, sólo cambiar el nombre por uno general que incluya todas las acciones antes mencionadas, es decir, sin especificar que sólo es la selección de apoyos. O Distribución de apoyos</p>	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato / Dirección para la Competitividad.	Recursos Humanos	Contar información clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevar a cabo dichos procesos, es decir, contará con una guía que les facilite su desarrollo.	Cartas proceso y manual de procesos	Media
- Satisfacción de Usuarios - Contraloría - Monitoreo	Herramientas y metodologías externas	Diseñar una herramienta interna exclusivamente del programa.	Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato / Dirección para la Competitividad	Recursos Humanos	Contar con una herramienta adecuada al programa que ayude a su mejora	Resultados idóneos para la mejora del programa.	Herramienta metodológica interna (formatos, métodos, etc.)	Media

*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 A. IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES
DE GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Proceso	Indicador	Elementos/Fórmula	Tipo de Indicador
Evaluación	Nivel de sistematización de las recomendaciones de las evaluaciones interna y externas y su utilización para mejora del programa.	Número de recomendaciones emitidas por las evaluaciones/ Total de recomendaciones atendidas.	Eficacia

ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

La recolección de la información y los datos se realizó a través de los enlaces de programa y de los responsables de algún procedimiento específico dentro de los grandes procesos. La recogida se desarrolló mediante el despliegue de varias estrategias tecnológicas y digitales que permitieron el contacto y la comunicación de forma ágil y expedita con los informantes clave. Se generaron grupos de WhatsApp para cada Programa Social a evaluar, también se abrieron carpetas por Programa en el Drive de Google, ahí los informantes clave pudieron subir los documentos solicitados en carpetas ordenadas por proceso. Luego, el equipo evaluador hacía un registro y análisis de los datos e información recolectada y se comunicaba con los enlaces de Programas, vía WhatsApp, para dar seguimiento a dudas, entregas incompletas o extemporáneas.

Para realizar las entrevistas con actores clave, se aplicaron formularios en la herramienta de Google Forms. Esto permitió que cada enlace de Programa pudiera compartir el formulario con quienes participan directamente en el desarrollo de una parte del gran proceso. De esta manera, los procesos quedaron registrados por uno o varios actores del programa.

En este sentido, si hubo un cambio en la metodología planteada originalmente en la evaluación ya que se observó que los medios tecnológicos y a distancia permiten una comunicación ágil, rápida, asíncrona y de ida y vuelta para resolver dudas y tomar acuerdos. Además, ofrecen la facilidad de tener la información ya capturada sin necesidad de transcribir y hacer interpretación de los escritos. Así, la estrategia metodológica de trabajo de campo consistió en el uso del WhatsApp, Drive de Google y Formularios de Google.

La muestra seleccionada fue directamente aportada por los enlaces de Programas, quienes saben con claridad quien o quienes participan en los procesos generales y específicos y pueden aportar información de mucha valía.

Bitácora de trabajo

Entidad/Institución	Proceso	Fecha	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Difusión	19-10-23	Analista de información y administración	Cuestionario

Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Solicitud de Apoyos	20/10/2023	Especialista de operaciones de competitividad	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Selección de Beneficiarios	23/10/2023	Especialista de operaciones de competitividad	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Producción de Bienes y Servicios	16/10/2023	Asistente Administrativo	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Entrega de Apoyos	23-10-23	Analista de Datos y Administración	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Seguimiento a Beneficiarios	23-10-23	Analista de Datos y Administración	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Contraloría Social y Satisfacción de Beneficiarios	16-10-23	Asistente Técnico de Planeación	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Monitoreo	20-10-23	Asistente Administrativo	Cuestionario
Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato	Evaluación	19-10-23	Analista de Información y Administración	Cuestionario

ANEXO A. XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

i. CUESTIONARIO: DIFUSIÓN

1. ¿Cuál es su participación dentro del proceso de difusión, es decir, cuáles son sus principales actividades, desde que inicia este proceso hasta que termina? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
2. ¿Cuántas personas están involucradas en la difusión de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso de difusión del programa? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?

4. ¿Cuántas áreas o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
5. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso de difusión? Específica por tipo de insumo.
6. ¿Existe una estrategia de difusión documentada? ¿En qué consiste?
7. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso? Y ¿Cada cuando se actualiza?
8. ¿Los tiempos en los que se realiza el proceso de difusión son adecuados y está en función de lo planeado?
9. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación o acompañamiento?
10. ¿La estrategia de difusión es suficiente para el logro del objetivo del programa?
11. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados con relación al ejercicio fiscal 2022?
12. ¿Cuentan con algún sistema informático para sistematizar el proceso?
13. ¿Cuál es? o ¿Cómo lo manejan?
14. ¿Cuáles son los principales problemas (incluyendo la normatividad: lineamientos, reglamentos o políticas) que identifica en el proceso?
15. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de difusión son adecuados?
16. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave.
17. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
18. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
19. Es decir ¿Cuáles son las buenas prácticas que deben permanecer?
20. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
21. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentarme cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
22. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso? ¿Cuál es el último elemento del proceso para pasar al siguiente proceso?

II. CUESTIONARIO: SOLICITUD DE APOYOS

1. ¿Cuál es el nombre del área o áreas responsables del proceso? Y ¿Cuál es su participación dentro del proceso de solicitud de apoyos, es decir, ¿cuáles son sus principales actividades? Describirlas.
2. ¿Cuántas personas están involucradas en la solicitud de los apoyos de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Específica por tipo de insumo.
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la recepción de las solicitudes de apoyo? Es decir, ¿Cómo inicia este proceso una vez finalizado el proceso anterior (de inicio a fin)?
6. ¿El tiempo en el que se realiza el proceso de las solicitudes de los apoyos está en función de lo planeado? ¿Si pudiera hacer modificaciones en el tiempo de la recepción de las solicitudes de apoyos, qué sugeriría?

7. En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso ¿son suficientes? ¿reciben algún tipo de capacitación o acompañamiento? En caso de si recibir capacitación o acompañamiento ¿Quién está a cargo y de qué dependencia?
8. ¿La estrategia para la documentación de las solicitudes de los apoyos es suficiente para el logro del objetivo del programa? ¿Quién la realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
9. ¿Cuáles son los principales mecanismos para la selección de las solicitudes de apoyos que ofrece el programa? ¿Quién la realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
10. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población pueda solicitar los apoyos que entrega el programa? ¿Cómo se podría mejorar?
11. ¿Los puntos de recepción de solicitudes (lugares donde se entregan) son accesibles y suficientes? ¿Quién los recibe? Y ¿Cuánto es el tiempo que se toma esta actividad?
12. ¿Cómo es el proceso de recepción de solicitudes? Explique los pasos.
13. ¿Quiénes revisan y autorizan las solicitudes? ¿Cuál es el tiempo que se toma esta actividad?
14. ¿El proceso de solicitudes de apoyos se encuentra sistematizado? ¿Cuánto tiempo lleva en realizar esta actividad?
15. ¿Se cuentan con manuales de procedimientos para llevar a cabo este proceso? ¿Quién realiza dichos manuales? ¿Cada cuánto se actualizan?
16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
17. ¿Cuáles son los principales problemas (normativos: lineamientos, reglamentos o políticas) que identifica aplicable en el proceso?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
19. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
20. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
21. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
22. En adición a lo anterior y desde su experiencia Podría comentar ¿cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Tomando en cuenta la disposición del mismo recurso humano y económico.
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso? Es decir, qué es lo que ha salido bien.
24. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
25. A manera de conclusión, ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? ¿Cuáles son las acciones que concluyen dicho proceso?

III. CUESTIONARIO: SELECCIÓN DE

BENEFICIARIOS

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de los beneficiarios?, es decir, ¿Cómo inicia una vez que se cuenta con el listado de los posibles candidatos? Describir este proceso de principio a fin.
2. ¿Cuántas personas están involucradas en este proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en este proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios de los apoyos que entrega el programa? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros?
6. ¿Cuál es o cómo es dicha metodología para la selección de beneficiados de los apoyos? Describir.
7. ¿En qué criterios, manuales o protocolos se basan para determinar la factibilidad de las solicitudes?
¿Son suficientemente claros y específicos? ¿Se capacita o acompaña al personal para hacer la revisión?
8. ¿Quién diseña los manuales antes mencionados? ¿Cuáles con los tiempos en los que se diseñan? (en caso de no contar con ello pasar a la siguiente pregunta)
9. ¿Los mecanismos de selección de beneficiarios se encuentran documentados? En caso de contar con ellos, explicarlos.
10. ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa? ¿Quién(es) alimenta esa base y qué cargo tiene? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
11. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Quién(es) lo realizan y qué cargo tiene? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
12. ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del Programa son adecuados? Explique el porqué.
13. ¿Es suficiente el tiempo asignado para la revisión de las solicitudes y seleccionar a los beneficiarios, considerando el personal asignado? ¿Quién(es) los selecciona? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
14. ¿Qué información integra esta base de datos, la base de datos es lo mismo que el censo nominal?
Detalle su respuesta.
15. ¿Qué tipo de software utilizan para sistematizar la información?
16. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Con qué periodicidad?
17. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
18. Al igual que en el ejercicio fiscal 2021, se encontraron ROP's actualizadas para el año 2022 ¿Podría mencionar los cambios que hicieron en el proceso (en caso de haberlos)? ¿Quiénes los realizaron?
19. ¿En qué momento del año realizaron dichos cambios a las ROP's? ¿En cuánto tiempo se llevó a cabo esta actividad?
20. ¿Cuáles son los principales problemas (normativos) que identifica en el proceso?
21. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de selección de beneficiarios es adecuado? ¿Por qué?
22. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso? Y ¿A qué se lo atribuye?
23. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Cuáles y en qué consisten?
24. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.

25. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
26. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
27. ¿Cuáles fueron las áreas de oportunidad detectadas y las buenas prácticas detectadas en este proceso?
28. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Tomando en consideración el mismo recurso material, económico y humano.
29. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? Describa detalladamente.

1.

IV. CUESTIONARIO: PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

A grandes rasgos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la producción de los bienes y servicios (acciones y apoyos del componente) ?, es decir, ¿Cómo inicia este proceso una vez finalizado el proceso inmediato anterior (selección de los beneficiarios)?

2. ¿En qué consisten cada una de las acciones o apoyos que integran el componente? Y ¿Cómo se produce o desarrolla cada una de ellas?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso?, es decir, ¿Cuáles son sus principales actividades? Describalas en general, mencionando todos los elementos importantes.
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la producción de los bienes y servicios de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas del (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Para la producción de los bienes y/o servicios (acciones-apoyos) se hace una contratación de proveedores? En caso de ser la respuesta afirmativa, pasar a la siguiente pregunta.
7. ¿Podrían explicar el proceso paso a paso de contratación de los proveedores por cada acción-apoyo? ¿Quiénes participan en la contratación? ¿Cuál es su cargo? ¿A qué área pertenece? ¿Cuál es el tiempo para cada actividad?
8. ¿A grandes rasgos cuáles son las especificaciones a las que deben apegarse para la adquisición de insumos (Lineamientos específicos para la coordinación del gasto en insumos)?
9. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios que produce el programa (apoyos)?
10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
11. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de producción del componente se encuentra documentado? Y, en caso de ser afirmativo ¿De qué manera?
12. ¿Quién y con qué cargo realiza las actividades para documentar la producción del componente? Dichas actividades ¿Son suficientes para el logro del objetivo del programa?
13. ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad para documentar la producción del componente?
14. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población conozca los apoyos que otorga el programa?
15. En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso ¿Es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
16. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad para este proceso?
17. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Por qué?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su cómo es la relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
19. Desde su experiencia, ¿Cómo podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿Qué estrategia usted podría sugerir?
20. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
21. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?

- 1.
- 2.
22. En adición a lo anterior y desde su experiencia, podría comentar, ¿cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso en general con la finalidad de mejorarlo?
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso? Es decir, ¿Cuáles prácticas funcionan que le abonan a este y considera que hay que conservar?
24. ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente?

v. CUESTIONARIO: ENTREGA DE

APOYOS

- Explicar a grandes rasgos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrega de apoyos (programación)?, es decir, ¿Cómo inicia una vez finalizado el proceso anterior (distribución de los apoyos)?
- ¿Cómo se entregan cada uno de los apoyos que integran el o los componentes? ¿Quién los entrega? ¿Cuánto tiempo se lleva en realizar esta entrega?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
 4. ¿Cuántas personas están involucradas en la entrega de apoyos del programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir
 5. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
 6. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de entrega de los apoyos está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos?
 7. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
 8. ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?
 9. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente y cuentan el perfil y la experiencia adecuada para realizar sus actividades? ¿O en su caso reciben algún tipo de capacitación? y ¿quién la da?
 10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
 11. ¿Cómo se lleva a cabo la comprobación de la entrega de los apoyos? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el plazo para la comprobación?
 12. En relación con la sistematización de proceso ¿Se cuenta con mecanismos donde se sistematice la entrega de los apoyos?
 13. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Con qué frecuencia se realiza dicha sistematización? ¿Quién(es) la realiza
 14. ¿Con qué otras áreas se coordinan para comprobar que se entregó el apoyo?
 15. ¿Existe buena coordinación entre las áreas involucradas al momento de comprobar el gasto de la aplicación de los apoyos? ¿Quiénes participan? ¿En qué momento del año se lleva a cabo esta actividad?
 16. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la entrega de los apoyos, es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones imprevistas?
 17. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la entrega de los apoyos, es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones imprevistas?
 18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
 19. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia usted podría sugerir?
 20. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad (¿Qué normatividad apoya este proceso?) y lo realizado en la práctica?
 21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?

1.

2.

22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?

23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?

24. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? Describirlo.

vi. CUESTIONARIO: SEGUIMIENTO A

BENEFICIARIOS

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de seguimiento a beneficiarios de principio a fin? Explica cada elemento del proceso a grandes rasgos.
- ¿Cuál es su participación dentro del proceso? Es decir, ¿cuáles son sus principales actividades y en qué consisten? ¿Cuál es el nombre del área responsable del proceso?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el seguimiento a beneficiarios de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
 4. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
 5. ¿Cuántas áreas o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso de seguimiento? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan? Nota: se agrega la pregunta por el Padrón de Beneficiarios que se tiene que enviar a la SEDESHU.
 6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso de seguimiento a los beneficiados?
 7. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el seguimiento a los beneficiarios? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado? Y ¿Por qué?
 8. ¿Este seguimiento se basa en alguna normativa? ¿En cuál?
 9. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de seguimiento a beneficiarios está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos? ¿Quién (persona, dependencia o institución) provee dichos manuales?
 10. ¿Las actividades para documentar el seguimiento a beneficiarios son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?12. ¿Cómo es el proceso de recepción de solicitudes? Explique los pasos.
 11. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿reciben algún tipo de capacitación? en caso de si recibirla, ¿Quién se hace cargo de dicha capacitación?
 12. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados con relación con el ejercicio fiscal 2022?
 13. ¿Con qué otras áreas externas se coordinan para dar seguimiento a los beneficiarios? Y ¿De qué manera hacen dicha coordinación? ¿Por medio de quién? ¿Cuáles son las vías de comunicación?16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
 14. ¿Cuáles son los principales problemas (incluyendo la normativa) que identifica en el proceso de seguimiento a los beneficiarios? Es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones inmediatas sobre la marcha en situaciones inesperadas.
 15. ¿Hay algún documento que prevenga las contingencias, el cual contenga o trace las rutas que se tienen que seguir en caso de las diversas posibilidades de problemas? En caso de si existir, descríbalos y también súbalos a la carpeta del Drive de Google de su Programa.
 16. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
 17. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia usted podría sugerir? Tomando en cuenta la disposición de los mismos recursos humanos y financieros.

1.

2.

18. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso? Es decir, mencione cuáles son los elementos valiosos que hay que conservar.
19. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso? ¿Qué se puede mejorar?
20. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Hacer propuestas factibles.
21. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?
22. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso el siguiente proceso? Es decir, describa el último paso para concluir, y en qué consiste.

VII. CUESTIONARIO: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de principio a fin de la contraloría social? y ¿Cómo percibe usted que es la satisfacción de los usuarios?
- ¿Cuál es el nombre del área responsable del proceso? Y ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, ¿cuáles son sus principales actividades?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
 4. ¿Cuántas áreas de la dependencia están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso? Describa cómo se da la interrelación entre ellas.
 5. ¿Cuántas y cuáles áreas o dependencias externas a la dependencia están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan cada una de ellas? Es decir, qué le aportan al cumplimiento del proceso.
 6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Enumerar los insumos requeridos y en qué radica la necesidad de su empleo.
 7. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
 8. ¿Cuentan con algún instrumento o grupo de instrumentos para medir la satisfacción de los beneficiarios?
 9. ¿Cuáles?
 10. ¿Existe un manual o lineamientos específicos para el diseño de los instrumentos?
 11. ¿Quién o quiénes diseñan los instrumentos?
 12. ¿Cuánto tiempo se lleva en elaborar los instrumentos?
 13. ¿Quiénes validan los instrumentos?
 14. ¿Cuánto tiempo se lleva en la validación de los instrumentos?
 15. Una vez validados los instrumentos ¿Cómo se lleva a cabo la aplicación?
 16. ¿Cómo se selecciona a la población?
 17. ¿Quién o quiénes la selecciona?
 18. ¿Cuánto tiempo se lleva para hacer la selección de los participantes y la recolección de la información?
 19. ¿Cómo se procesa la información recolectada, es decir, está sistematizada?
 20. ¿Quién(es) sistematizan la información?
 21. ¿Cuánto tiempo se lleva en realizar la sistematización?
 22. ¿Qué hacen con los resultados obtenidos del análisis de las respuestas?
 23. Aunado a lo anterior, ¿Ustedes cuentan con alguna herramienta para dar atención a quejas o sugerencias de los beneficiarios? y, en caso de si contar con ella ¿Cuál es?
 24. ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el Programa son adecuados? ¿Por qué?
 25. ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al Programa son pertinentes? ¿Por qué?
 26. ¿Podría indicarme cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad aplicable (lineamientos, procedimientos, reglamentos interiores) en el proceso?
 27. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?

1.

2.

28. Desde su experiencia, ¿Cómo podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿qué estrategia usted podría sugerir?
29. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
30. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
31. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentar cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
32. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?

VIII. CUESTIONARIO: PROCESO DE MONITOREO

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de monitoreo de las acciones o apoyos del o los componentes? Explique cada elemento del proceso de inicio hasta su final.
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el monitoreo de las acciones o apoyos del programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
5. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Describa los insumos y su utilidad.
6. ¿El Programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo? ¿Cuál es y en general, cómo se opera?
7. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?
8. ¿Las actividades para documentar el monitoreo son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Por qué?
9. ¿Quién y con qué cargo realiza dicho monitoreo? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
10. ¿Cómo se realiza el monitoreo de las metas del programa? ¿Quién participa en el registro? ¿Cuál es la periodicidad?
11. ¿Considera que el programa cuenta con indicadores pertinentes para la medición de sus resultados?
12. ¿Los resultados del monitoreo de avance de las metas se utilizan para implementar mejoras en la operación de los Programas? En caso de ser afirmativo. ¿Está sistematizado este proceso de implementación de mejoras? y ¿Cómo se hace?
13. ¿El proceso de monitoreo se encuentra sistematizado?
14. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
15. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación? ¿Quién realiza dicha capacitación?
16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
17. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
18. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? Mencione dichas diferencias o discrepancias en caso de haberlas.
19. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
20. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella? En otras palabras, ¿qué estrategia podría sugerir?

21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso? Es decir, mencionar las buenas prácticas que se identifican que se deben mantener en el proceso.
22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
23. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentar cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
24. Para concluir. ¿Cuál es el último momento de este proceso para pasar al siguiente?

IX. CUESTIONARIO: PROCESO DE EVALUACIÓN

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del programa? Describa el proceso con sus actividades desde su inicio hasta su fin Y ¿Cuál es el tiempo que tarda por actividad?
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y el nombre del área responsable del proceso.
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de evaluación? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas pertenecientes a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
5. ¿Cuántas áreas y/o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este? y ¿Cómo se hace la vinculación?
6. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso?
7. Comparta dichos documentos en la carpeta del Drive correspondiente a su Programa.
8. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de evaluación está documentado?
9. ¿Las actividades para documentar la evaluación del programa es suficiente para el logro del objetivo de este? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
10. ¿Qué se busca con las evaluaciones del programa? Explique de forma explícita.
11. ¿Cómo se programan las evaluaciones del programa? ¿Quién lo realiza? y ¿Quiénes participan? ¿Con qué recurso? Explicar.
12. ¿Qué se hace con los resultados de las evaluaciones?
13. ¿El proceso de evaluación se encuentra sistematizado? ¿De qué manera?
14. En caso de haber sido afirmativa la respuesta anterior ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
15. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente y cuentan con el perfil y la experiencia adecuada para realizar sus actividades? ¿O en su caso reciben algún tipo de capacitación o la intervención de algún agente externo? Describir.
16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
17. ¿Podría indicar cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
18. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de evaluación son adecuados? ¿Por qué?
19. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en el proceso de evaluación? ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que identifica en el proceso de evaluación?

20. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
23. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
24. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso que deben mantenerse o fortalecerse?
25. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso?
26. Describa el último paso o actividad que se realiza y la persona a cargo.

ANEXO B: FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Formato. Difusión de los resultados de la evaluación.
<i>Para la difusión de los resultados de la evaluación se requieren los siguientes anexos</i>
1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN
4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES.

ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Anexo B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos de Programas Sociales
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 01 de septiembre de 2023
1.3 Fecha de término de la evaluación: 30 de diciembre de 2023
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

<p>Nombre: Unidad administrativa: Dirección</p> <p>Lic. Pedro Damián González Vázquez de</p> <p>Director General</p>	<p>General</p> <p>Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social y Humano</p>
<p>1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Con Agua por Zonas Urbanas que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de este, en otras palabras, se busca contribuir al funcionamiento, gestión y organización mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos con la finalidad de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras continuas en el Programa.</p>	
<p>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. ● Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa. ● Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este. ● Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa. <p>Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</p>	
<p>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</p> <p>Trabajo de Gabinete (recolección y análisis previos de documentos), Trabajo de Campo (aplicación de cuestionarios y entrevistas) y análisis de Gabinete (integración del informe final).</p>	
<p>Instrumentos de recolección de información:</p>	

Cuestionarios X Entrevistas X Formatos X Otros__ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La recolección de la información y los datos se realizó a través de los enlaces de programa y de los responsables de algún procedimiento específico dentro de los grandes procesos. La recogida se desarrolló mediante el despliegue de varias estrategias tecnológicas y digitales que permitieron el contacto y la comunicación de forma ágil y expedita con los informantes clave. Se generaron grupos de WhatsApp para cada Programa Social a evaluar, también se abrieron carpetas por Programa en el Drive de Google, ahí los informantes clave pudieron subir los documentos solicitados en carpetas ordenadas por proceso. Luego, el equipo evaluador hizo un registro y análisis de los datos e información recolectada y se comunicaba con los enlaces de Programas, vía WhatsApp, para dar seguimiento a dudas, entregas incompletas o extemporáneas.

Para realizar las entrevistas con actores clave, se aplicaron formularios en la herramienta de Google Forms. Esto permitió que cada enlace de Programa pudiera compartir el formulario con quienes participan directamente en el desarrollo de una parte del gran proceso. De esta manera, los procesos quedaron registrados por uno o varios actores del programa

ANEXO B. II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Anexo B. II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Se detectó que aún y cuando hay procesos documentados es necesario hacer una revisión minuciosa, puesto que la secuencia de las actividades es confusa (aisladas entre una y otra) pareciendo que no se tiene un seguimiento estructurado para llevarlo a cabo;

además, es necesario agregar información complementaria para el entendimiento de todos.

El proceso de producción de bienes y servicios se puede ejecutar de dos formas distintas, siendo una por convenio y otra por contrato, dependiendo de la anterior es el seguimiento a las actividades a realizar.

El diagnóstico menciona que el nombre del Programa es “Nodos de Mente factura” mientras que las Reglas de Operación lo nombran como “Nodos Productivos”,

Es importante unificar la conceptualización de los documentos.

La parte de contraloría, satisfacción, monitoreo y evaluación son procedimientos que se ejecutan a solicitud de un ente externo.

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

2.2.1 Fortalezas:

Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) como apoyo.

Reglas de Operación

Sistematización del seguimiento en plataformas para Gobierno del Estado.

Instrumento normativo operativo.

2.2.2 Oportunidades:

Elaboración de manual de procesos.

Documentar procedimientos faltantes.

Mejorar procedimientos con información complementaria.

Complementar análisis detallado del programa.

Mejoramiento de las ROP.

Difusión interna de los procesos.

2.2.3 Debilidades:

Reglas de Operación desactualizadas respecto al uso de conceptos.

Fortalecer o integrar un Manual de procesos.

Clarificar los Procedimientos.

.

Tiempos no incongruentes.

2.2.4 Amenazas:

Cambios en la Institución que obstaculicen la vigencia de la estructura actual.

Disminución de beneficiarios del programa.

Retrasos en las entregas de apoyos a las personas beneficiarias.

Insuficiente actualización sistemática de los procesos o resultados del programa.

ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

Anexo B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Necesidad de Claridad y Consistencia en los Procesos: La evaluación del programa revela una falta de coherencia y claridad en los procesos documentados. Existe una necesidad crítica de revisar y estructurar los procesos para garantizar que sean comprensibles, lógicos y eficientes.

Importancia de la Documentación y Referencias Normativas: La documentación actual del programa parece carecer de detalles esenciales como metodologías y responsables de las actividades. Las referencias a las normativas pertinentes son cruciales para asegurar que el programa se ejecute dentro de los marcos legales y regulatorios adecuados.

Justificación de Exclusiones de Procesos: Las exclusiones de ciertos procesos deben ser documentadas y justificadas adecuadamente para evitar confusiones y garantizar que todas las partes interesadas comprendan los alcances y limitaciones del programa.

Estas recomendaciones y conclusiones son vitales para mejorar la eficiencia y efectividad del programa "Nodos Productivos", asegurando que cumpla sus objetivos y beneficie a sus destinatarios de manera óptima.

El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 4.00 / 5.00.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Proceso de difusión

1. Recomendación: Estandarización y Capacitación: Desarrollar y distribuir manuales y lineamientos específicos del proceso de difusión entre el personal operativo para estandarizar la comprensión a través de la capacitación del personal en estos protocolos, lo que garantizaría una mayor adherencia a las reglas de operación.

Proceso de solicitud de apoyo

2. Recomendación: Estandarización en la Evaluación de Solicitudes: Implementar criterios uniformes y transparentes para la evaluación de solicitudes, independientemente de quién las revise, para garantizar un proceso justo e imparcial.

Proceso de entrega de apoyos

3. Recomendación: Implementar estrategias para mejorar la eficiencia logística, como la optimización de rutas de entrega, uso de tecnologías de seguimiento y gestión de inventarios, y la coordinación más estrecha entre las dependencias aliadas.

Proceso de Monitoreo y evaluación

4. Recomendación: Implementar un sistema de gestión de permisos más sólido y personalizado, asignando roles y permisos específicos a los usuarios según sus responsabilidades en el Programa Nodos Productivos.

ANEXO B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

Anexo B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre de la instancia evaluadora: Homa Consultores
4. Nombre del coordinador de la evaluación: Juanangel Pineda Araiza
4.2 Cargo: Director General

4.4 Principales colaboradores: Angélica Araiza Moreno Juan Ángel Pineda Campos
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: juanangel.pa.jpa@gmail.com
4.6 Teléfono (con clave lada): 473 597 91 78

ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Anexo B, V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Nodos Productivos
5.2 Siglas: QC3598
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Instituto de Innovación Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato. IDEA GTO.
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/>
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s): 5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre:	Unidad administrativa:
<p>María Jesús Abigail Villalpando Pacheco. Especialista de operaciones de competitividad Tel. 4726902010 mjesus.villalpando@guanajuato.gob.mx</p> <p>Mariana Montserrat Mares Chávez Analista de datos y administración Tel. 4726902010 mariana.mares@guanajuato.gob.mx</p> <p>Celic Rodríguez Chávez Asistente Administrativo Tel. 4726902010 crodriguezch@guanajuato.gob.mx</p> <p>Jazmín Elizabeth Camargo García Asistente técnico de planeación Tel. 4726902010 jacamargo@guanajuato.gob.mx</p>	<p>Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato</p>
<p>Tel. 4778522520 mariana.mares@guanajuato.gob.mx</p> <p>Jazmín Elizabeth Camargo García Asistente técnico de planeación Tel. 4778522520 mariana.mares@guanajuato.gob.mx</p>	

ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN

ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres__X_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___
6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social.
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 49,411.76
6.4 Fuente de Financiamiento: Partida 3350 del QC0258 Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

ANEXO V. II. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/
7.2 Difusión en internet del formato: https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/

ANEXO FORMATO CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES ESTATALES

Datos generales

Integración de la Base de Recomendaciones

Id	Nombre del Programa	Clave QP	Dependencia o Entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la Recomendación	Documento Fuente
013	Nodos Pr	QC3598	IDEA GTO	3064	Instituto de In	2023	Homa Consultores	Durante	Procesos	Difusión	Estandarizaci	1. Recomendación: Estanda	Evaluación En materia de l
014	Nodos Pr	QC3598	IDEA GTO	3064	Instituto de In	2023	Homa Consultores	Durante	Procesos	Solicitud de apoy	Evaluación de	2. Recomendación: Estanda	Evaluación En materia de l
015	Nodos Pr	QC3598	IDEA GTO	3064	Instituto de In	2023	Homa Consultores	Durante	Procesos	Entrega de apoy	Logística	3. Recomendación: Implem	Evaluación En materia de l
016	Nodos Pr	QC3598	IDEA GTO	3064	Instituto de In	2023	Homa Consultores	Durante	Procesos	Monitoreo y evalu	Sistemas de g	4. Recomendación: Implem	Evaluación En materia de l

Nota: Se entrega por separado archivo editable en Excel.

ANEXO C. Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas

Cédula-Formato de entrega de evaluación conforme a los TdR: cumplimiento con los TdR

Fecha: 30 de diciembre 2023

Hora: 12:00 hrs.

Lugar: Centro de Gobierno Irapuato

El presente documento se emite como constancia del cumplimiento en los términos de referencia, correspondientes a la evaluación en materia de Procesos del Programa Social Estatal QC3598 Nodos productivos, propios del contrato DGA-SEDESHU-477-2023. Firmado el pasado día 22 de junio de 2023 por el C. Juanangel Pineda Araiza.

Se emite el presente documento sin que el mismo exente de responsabilidades administrativas presentes y futuras que en su caso procedan.