

EVALUACIÓN DE PROCESOS A PROGRAMAS SOCIALES ESTATALES

Secretaría de Desarrollo Social y Humano

Q3450 Vale Grandeza - Compra Local.

Ejercicio fiscal 2022



EVALUACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES

Contenido

Resumen ejecutivo	5
Introducción	22
1. Descripción del Programa ejercicio fiscal 2022	23
1.1 Problemática	23
1.2 Contexto de operación	26
1.3 Principales procesos conforme a normativa vigente	27
APARTADO A. Metodología.	30
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	30
2.1 Objetivo General de la Evaluación	30
2.2 Objetivos Específicos	30
2.3 Alcances	30
2.4. Diseño Metodológico del apartado de procesos	33
2.5 Evaluación de Procesos	33
2.6 Análisis de Gabinete	34
2.7 Análisis Cualitativo.	35
2.8 Trabajo de Campo	36
2.8.1. Análisis de información e interpretación de datos	36
2.8.2. Análisis e interpretación de datos	37
2.9 Estrategias de recolección	37
2.10 Análisis de la información, integración de resultados y productos finales:	38
2.11. Etapas en el desarrollo de la evaluación	39
APARTADO B. Procesos	39
1. Descripción y análisis de los procesos del programa	39
1.1 Proceso: Planeación	41

1.1.1	Subproceso de planeación estratégica	43
1.1.2	Subproceso de planeación operativa.	43
1.1.3	Subproceso actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño.	45
1.1.4	Actualización de normativa.	45
1.1.5	Límites y pertinencia del proceso	45
1.1.6	Importancia estratégica del proceso	46
1.2	Proceso: Difusión	46
1.2.1	Límites y pertinencia del proceso	47
1.2.2	Importancia estratégica del proceso	47
1.3	Proceso: Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	47
1.3.1	Límites y pertinencia del proceso	51
1.3.2	Importancia estratégica del proceso	51
1.4	Proceso: Producción y Distribución de bienes y servicios	51
1.4.1	Límites y pertinencia del proceso	53
1.4.2	Importancia estratégica del proceso	54
1.5	Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	54
1.5.1	Límites y pertinencia del proceso	57
1.5.2	Importancia estratégica del proceso	57
1.6	Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios	57
1.6.1	Importancia estratégica del proceso	58
1.7	Proceso: Monitoreo y evaluación	58
1.7.1	Límites y pertinencia del proceso	61
1.7.2	Importancia estratégica del proceso	61
2.	Hallazgos	62
2.1	Valoración global de la operación del programa	62

2.1.1. Proceso de planeación	62
2.1.1.1. Subproceso de planeación operativa	62
2.1.1.2. Subproceso actualización de normativa.	62
2.1.2. Proceso de difusión:	62
2.1.3. Proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	62
2.1.4. Proceso: Producción y Distribución de bienes y servicios	62
2.1.5. Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	63
2.1.6. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios	63
2.1.7. Proceso: Monitoreo y evaluación	63
2.2 Principales problemas detectados en la normatividad	63
2.3 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas	64
2.3.1 Cuellos de botella.	64
2.3.2 Buenas prácticas	64
2.3.3 Semaforización por proceso.	65
3. Fortalezas y amenazas	66
4. Conclusiones y recomendaciones	68
4.1 Conclusiones	68
4.2 Recomendaciones	70
4.2.1. Proceso de planeación	70
4.2.2. Proceso de difusión	70
4.2.3. Proceso: Producción y Distribución de bienes y servicios	70
4.2.4. Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	70
4.2.5. Proceso: Solicitud de apoyos y selección de beneficiario	70

4.2.6. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios	70
4.2.7. Proceso: Monitoreo y evaluación	71
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	74
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	74
ANEXO II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa	77
ANEXO III. Flujogramas del proceso	80
ANEXO IV. Grado de consolidación operativa del programa	84
ANEXO V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa	85
ANEXO VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa	90
ANEXO VII. Análisis FODA del programa	91
ANEXO VIII. Recomendaciones del programa	94
ANEXO IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	97
ANEXO X. Trabajo de campo realizado	98
ANEXO XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa	99
ANEXO XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	99
ANEXO XIII. Difusión de los resultados de la Evaluación	100
ANEXO XIV Formato. Base de recomendaciones	105

Resumen ejecutivo

El presente documento presenta los resultados de la Evaluación de Procesos a Programas Sociales Estatales del ejercicio fiscal 2022 para el programa << **Q3450 Vale Grandeza Compra Local**>>. Donde se analizó de manera sistemática la gestión operativa del programa, estableciendo si cumple con lo necesario para el logro de metas y objetivo, así como emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras en su operación.

Descripción del Programa ejercicio fiscal 2022

Programa: Q3450 Vale Grandeza - Compra Local.

A través de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato, se pone en marcha el Programa «Vale Grandeza - Compra Local» para el Ejercicio Fiscal 2022. Cuyos efectos esperados, tal como lo indican en su documento normativo – operativo; es decir, sus reglas de operación son contribuir al fortalecimiento del tejido social, mediante la satisfacción de las necesidades básicas de las familias. A su vez, el propósito desde su diseño es que las personas habitantes en el Estado de Guanajuato, cuyos ingresos sean menores a la línea de bienestar, cuenten con los recursos económicos para satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias (SDSH, 2021, p. 54-55).

El componente principal del programa son las acciones de apoyos para la adquisición de productos de la canasta básica, a través del registro de población que solicita el apoyo; selección de beneficiarios para el programa; notificación para las personas seleccionadas; y, finalmente la entrega de vales a las personas beneficiadas.

El programa es de transferencia y servicios. La población potencial del programa son los habitantes mayores de edad del Estado de Guanajuato que presentan algún grado de pobreza. (SDSH, 2021, p. 55). El programa tiene como meta beneficiar a 112,900 personas con el otorgamiento de apoyos “Vales Grandeza”; no obstante, las metas del programa se cumplirán conforme a los recursos asignados a éste y de acuerdo con las solicitudes de apoyo recibidas; mismas que podrán estar sujetas a ajustes en el

transcurso del ejercicio fiscal con base en la normatividad aplicable (SDSHa, 2022, p. 56).

Metodología

Objetivo General de la Evaluación

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

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, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- 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.

Alcances

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Además, se desarrollará el análisis de coherencia nivel 1 mediante el cual se establece si la estructura de los programas sociales es congruente con respecto de su vinculación y contribución con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la política social estatal.

En complemento, se efectúa un análisis semaforizado por pregunta y apartado de evaluación, cuyo objeto es orientar a los responsables del programa en la identificación

de secciones en las cuales los procesos que componen la operación del programa han mantenido aciertos o precisar aquellos que requieren de algún ajuste o intervención.



Figura 1. Etapas de la evaluación de Procesos

Para la realización del Análisis de Gabinete se llevó a cabo una revisión documental de los siguientes elementos:

- a) Normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros);
- b) Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender;
- c) Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa;
- d) Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado;
- e) Sistemas de información;
- f) Evaluaciones del programa;
- g) Documentos de trabajo, Institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora;
- h) Documentos asociados al diseño;
- i) Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa; y
- j) Demás documentos necesarios para el desarrollo de la evaluación.

En cuanto al análisis Cualitativo

Como principales técnicas de levantamiento de la información se utilizó: a) observación participante b) entrevistas a profundidad, c) discusiones de grupo, d) informantes claves y, e) entrevistas semiestructuradas (García, 2010, citado en SHCP, 2019, p. 15).

Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Para llevar a cabo el levantamiento de la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la información:

- a) Feedback

b) Encuestas

Técnicas utilizadas durante el acopio de información:

- Observación documental y bibliográfica
- Entrevista semiestructurada para servidores públicos
- Encuestas de percepción

Trabajo de Campo

Este trabajo se desarrolló con el levantamiento de información mediante las técnicas cualitativas mencionadas en párrafos anteriores. El trabajo de campo permite comparar los procesos operativos en relación con su marco normativo, detección de buenas prácticas y cuellos de botella con la finalidad de identificar áreas de oportunidad para mejorar sus procesos, gestión y resultados.

De igual forma, el trabajo de campo tiene como principal objetivo indagar si los involucrados en el desarrollo del programa conocen: 1) cómo se llevan a cabo sus principales procesos, 2) como se determinan, 3) si están institucionalizados mediante documentos normativos y si son utilizados por todos los actores involucrados en la ejecución del programa.

Análisis de información e interpretación de datos

Con base en la información colectada, se realizó un análisis descriptivo, valoración del programa; análisis y evolución de la cobertura; así como gráficas y cuadros analíticos donde se presentan los resultados derivados de:

- Entrevistas a personal operativo y coordinador del programa con libre elección del formulario, pero manteniendo una dirección hacia la pregunta que se plantea responder con la evaluación.
- Aplicación de encuestas a una muestra actores involucrados en los procesos, determinada mediante fórmula para poblaciones finitas.
- Información documental recibida por las dependencias.
- Información normativa.
- Semaforización por rangos en los criterios de evaluación (apartados del cuestionario por proceso).

Una vez obtenida toda la información de cada Programa Social Estatal, se llevó a cabo la descripción detallada del programa, con las siguientes estrategias de recolección:

- Revisión documental:
 - a) Análisis de documentos normativos y operativos (normas aplicables),
 - b) Ficha técnica de indicadores.
 - c) Evaluaciones externas.
 - d) Manuales de procesos.
- Diseño de instrumentos de recolección de información
 - a) Guía de entrevistas semiestructuradas.
 - b) Diseño de la cédula del cuestionario para la encuesta.
 - c) Agenda de seguimiento para trabajo en campo.
- Análisis de gabinete:
 - a) Revisión de información documental e información levantada,
 - b) Identificación de los procesos del programa evaluación de eficacia y suficiencia en el logro de los objetivos e informes de evaluaciones previas.

En complemento a la identificación de procesos del programa a través de entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado, enfocadas en el acopio de información que profundice en la comprensión y desarrollo de estos. Se desarrolló un ejercicio de retroalimentación con los actores involucrados (personal coordinador y operativo) de manera virtual, mediante el uso de la plataforma google meet. Con respecto a la aplicación de encuestas a personal involucrado en los diferentes procesos de cada Programa social estatal, se aplicó un cuestionario vía google forms.

Los resultados reflejan los siguientes productos:

- Base de datos de la encuesta: Incluirá la totalidad de los registros de las encuestas aplicadas validados.
- Informe Gráfico de Resultados: Documento que contiene los resultados de la encuesta.

El método propuesto permitió obtener conclusiones y recomendaciones más asertivas y contundentes respecto de las decisiones de política pública que deben tomarse a fin

de incrementar la efectividad en la operación de los programas sociales estatales evaluados. Una vez que se contó con toda la información del Programa Social Estatal, se llevó a cabo su descripción detallada por cada programa evaluado (contenido especificado en los TDR).

La metodología para esta evaluación se enfocó en la comprobación de las actividades y su congruencia con lo que se planificó, para el cumplimiento de la aplicación del programa, así como evaluar la opinión de los actores involucrados. Cumpliendo así con: aspectos a evaluar, análisis de los instrumentos de medición, análisis e interpretación de datos y la redacción del informe de evaluación que permitirá contar con elementos suficientes para la toma de decisiones en materia de política pública.

APARTADO B. Procesos

Los procesos se consideran como el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Los procesos poseen dos principales características: 1) la variabilidad, la cual consiste en que cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo; 2) la repetitividad, esta característica hace referencia a que los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetirlo una y otra vez, permitiendo trabajar sobre el proceso y mejorarlo, en otras palabras, a más repeticiones más experiencia (Hernández et al., 2013, p. 739).

En el marco de operación de un programa o proyecto de inversión el contar con un conjunto de procesos es fundamental, ya que contribuyen a eficientar la generación de los entregables del programa (bienes, servicios, obras o acciones). Bajo este contexto, el desarrollo y diseño de procesos funciona como un mecanismo de mejora continua, dado que, permite identificar problemas o cuellos de botella que pueden ser resueltos antes de iniciar con cada una de las fases del programa. Bajo este contexto, se presentan los resultados generales de la evaluación.

Valoración global de la operación del programa.

Proceso de planeación:

Subproceso de planeación operativa:

Aunque se detectaron evidencias de que si se realizan los subprocesos de: planeación estratégica y el de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño; no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describan de forma específica como llevan a cabo estos subprocesos en para el programa.

Subproceso actualización de normativa:

El programa ha realizado dos modificatorios derivados de recomendaciones que determino importantes la evaluación externa desarrollada por la CEPAL. Lo cual ha implementado mejoras desde la Matriz de Impacto Regulatorio, como en el desarrollo de las reglas de operación vigentes.

Proceso de difusión:

No se identificaron herramientas metodológicas que describan de forma específica como se lleva a cabo este subproceso. La descripción y mapeo del subproceso se realizó con información obtenida de la encuesta al personal operativo que menciona las reglas de operación y página electrónica de la dependencia.

Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios y Producción y Distribución de bienes y servicios

Estos procesos, son los más sólidos en términos de descripción metodológica, ya que, al tiempo de encontrar información en las reglas de operación del programa, son parte de un manual interno de procesos, para la entrega de los Vales Grandeza, indicando fichas de proceso y diagramas de procesos para cada caso, no obstante, es un instrumento anterior a los modificatorios realizados a las reglas de operación, lo que hace necesaria su actualización.

Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Este proceso es consolidado y es consecuencia inmediata del proceso de ejecución de obra, no obstante, es necesario contar con un documento de proceso que lo describa de

manera técnica y metodológica; para que pueda formar parte de la documental del diseño de este programa, de forma específica. En este proceso la encuesta únicamente indica que es la Dirección General de Articulación Regional la encargada de este proceso y la Dirección de Fortalecimiento Familiar, será la encargada de verificar la entrega de los apoyos, sin embargo, se menciona por parte del personal encuestado, que no hay un seguimiento y monitoreo de apoyos una vez que han sido entregados

Proceso de Contraloría social y Satisfacción de Usuarios

En los documentos analizados, no se identificó información sobre los plazos de ejecución de las actividades. Si bien se puede deducir que la estrategia es desplegada en el momento en que se termina ejecución y entrega de las acciones, es conveniente que el programa cuente con un documento que describa el proceso tipo.

Monitoreo y evaluación

El monitoreo del desempeño del programa se realiza a través de la medición del cumplimiento debido al número de apoyos entregados, sus metas, indicadores, número de beneficiarios y ejecución de los recursos, entre otros. Realizar el seguimiento al desempeño del programa en diversos sistemas, le permite contar con información actualizada y de diferente tipo, en el momento en que la requiera; además de que le permite tener certeza de que las decisiones respecto a la gestión del programa son tomadas con base en información fidedigna.

Principales problemas detectados en la normatividad

No se detectaron problemas en la normatividad, sin embargo, presenta áreas de oportunidad mediante la incorporación de información que pueda complementar la comprensión de los procesos que constituyen al programa, especialmente en tiempos, y actores involucrados en cada proceso.

Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

La identificación de buenas prácticas de operación se basa en el análisis de los procesos operativos y los hallazgos de la estrategia de trabajo de campo.

Cuellos de botella.

Los principales cuellos de botella para el correcto desarrollo de todos los procesos que conllevan a un buen desempeño del programa son:

Proceso de Planeación

- a) Insuficiente coordinación entre áreas implícitas en los procesos del programa, con respecto al personal y espacios de trabajo
- b) Insuficiente, personal e infraestructura insuficiente, para desempeñar el programa

Proceso de Difusión

- a) Indefinición de los tiempos aproximados de las sesiones en el comité, para la autorización de los apoyos.

Proceso de Solicitud de apoyos

- a) Entrega inexacta de la documentación establecida en los requisitos por parte de las personas beneficiarias
- b) Identificación oficial no vigente e información insuficiente para el llenado del formato Solicitud GTO Contigo Sí.

Buenas prácticas

Entre las buenas prácticas detectadas para el buen desempeño del programa se encuentran las siguientes:

- a) Ajustes oportunos en los instrumentos normativos y de operación, atendiendo a las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.
- b) Reestructuración en la organización de los procesos con base en las necesidades que surgen para el programa.

Semaforización por proceso.

Tabla 13. Resultados de semaforización por proceso

Apartado	Pregunta	Semáforo / Desempeño por Pregunta	Semáforo del Apartado
Planeación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Difusión	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios Producción / Distribución de bienes y servicios	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Contraloría social y satisfacción de usuarios	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Monitoreo y Evaluación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

Fortalezas y amenazas

Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Planeación	Fortaleza	Oportunidad
	La entidad cuenta con una estructura bien definida para la planeación operativa	Diagramar e incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	No se identifica un proceso que integre los subprocesos de: programación, operación y planeación estratégica	Cambios en la organización que obstaculicen la vigencia de la estructura vigente
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Difusión	Fortaleza	Oportunidad
	Las actividades del proceso se difunden mediante la publicación de las Reglas de Operación	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Al no contar con un desarrollo del proceso, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.	Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Ejecución del programa	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos

	Debilidad	Amenaza
	Vigencia del manual de procesos y procedimientos	Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Producción y distribución de bienes y servicios	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Insuficiente coordinación entre las áreas que intervienen en el programa	Retraso en la entrega de lista para someter a aprobación o no de Comité
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Disminución de propuesta de inversión convenida	Retraso en la entrega de apoyos a las personas beneficiarias

Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Fortaleza	Oportunidad
	El programa cuenta con un instrumento normativo operativo, mediante el cual se permite dar a conocer los recursos y derechos para los beneficiarios.	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Al no contar con un desarrollo del proceso, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.	Insuficiente información para la detección de satisfacción de usuarios
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Monitoreo y evaluación	Fortaleza	Oportunidad
	Sistematización del seguimiento en plataformas de uso interno para Gobierno del Estado.	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Tiempos de atención a recomendaciones por cada etapa, son laxos. Por lo tanto, es insuficiente la incorporación de recomendaciones en tiempos adecuados para la operación del programa.	Insuficiente actualización sistemática de los procesos o resultados del programa.

Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presenta un conjunto de recomendaciones derivadas del análisis de cada uno de los procesos que integran la operación del programa «Q3447 Infraestructura y Fortalecimiento de Sistema de Agua en Localidades Suburbanas», a partir de las cuales se busca contribuir a la mejora de su operación.

Conclusiones

El programa mantiene una administración que permite alcanzar metas establecidas, mediante las cuales se puede beneficiar a la población focalizada; ello, con el desarrollo de los procesos e implementación de los procedimientos necesarios para atender el planteamiento original del programa.

Éste, tiene plenamente identificado el problema y necesidad por resolver, cuenta con un diagnóstico que permite reflejar el contexto de necesidades y focalización de zonas de atención. A su vez mantiene definiciones para sus poblaciones, no obstante, requiere determinar un plazo para su revisión y actualización, además de los censos de población y vivienda.

Para dar seguimiento a los indicadores que permiten un monitoreo y medición constante de sus avances; se cuenta con mediciones a nivel componente para el programa, por lo que es importante establecer fichas técnicas para todos los niveles de la matriz de indicadores para resultados (MIR).

A su vez, las metas establecidas para el programa son factibles de alcanzar siempre y cuando se mantenga el presupuesto asignado o su posible incremento ante las demandas sociales detectadas con el desarrollo y ejecución del programa.

Adicionalmente, el programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 4.6 / 5.00. No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo en dos de los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y diagramados. Con respecto a la semaforización, es coincidente con la consolidación operativa; puesto que se detectó un buen desarrollo de los procesos que se tienen plenamente identificados y sistematizados.

Finalmente, las principales oportunidades que tiene el programa son la posibilidad de actualizar sus procesos y procedimientos ya consolidados e incorporarlos a modo de flujograma en sus reglas de operación; por otra parte, la principal amenaza está determinada por el retraso en la entrega de los apoyos a la población beneficiaria, así como la satisfacción de los beneficiarios.

El desarrollo del programa mantiene un correcto y adecuado nivel de coherencia con el desarrollo e integración de las políticas públicas al contar con elementos necesarios para su implementación y contribución a objetivos macro con la operación y ejecución del programa.

Recomendaciones

1. Documentar y mapear los subprocesos de: planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. Tomar como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.
2. Documentar el proceso de difusión del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.
3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa.
4. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso
5. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso.
6. Actualizar el proceso e incorporarlo en su manual de procesos para la Atención de solicitudes del programa Vale Grandeza – Compra Local.
7. Establecer los tiempos aproximados de las sesiones del comité para poder conocer los periodos de entrega a beneficiarios.
8. Documentar el proceso de contraloría social del programa, donde el énfasis del mapeo del proceso sea el despliegue de la estrategia de contraloría social dentro del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.
9. Difundir el documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer, sistematizar y estandarizar el desarrollo de sus actividades

dentro de las fases de operación del programa y otorgar a los involucrados una herramienta de apoyo y certeza en la ejecución de las actividades.

10. Documentar y mapear el proceso de monitoreo y evaluación.
11. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.
12. Actualizar el Manual a la nueva reestructura del programa, correspondiente con el ejercicio fiscal en vigencia.
13. Se sugiere incorporar los diagramas de flujo por cada proceso y subproceso en anexos de las Reglas de Operación.

Introducción

El presente documento presenta los resultados de la Evaluación de Procesos a Programas Sociales Estatales del ejercicio fiscal 2022 para el programa << **Q3450 Vale Grandeza Compra Local**>>.

En el primer apartado se concentra la descripción del programa, donde se describe la problemática o necesidad que éste atiende; así como el contexto bajo el cual opera y ejecuta sus acciones, enlista a su vez los procesos detectados conforme a su normativa vigente y que son coincidente con el diagrama general de procesos.

El segundo apartado, corresponde a la metodología y estrategia de trabajo en campo, integrando los elementos que permitieron el desarrollo del objetivo general, objetivos específicos y sus alcances. A su vez, se detalla el diseño metodológico específico para esta evaluación dados sus componentes; por otra parte, se observan las técnicas utilizadas para los análisis de gabinete, de campo y su análisis e interpretación, con lo que pudo llegar a la integración de los resultados.

Con respecto al tercer apartado, con toda la información recibida (documentos, reuniones de retroalimentación, entrevistas y encuestas, entre otros) se describen los procesos detectados y se estructuran sus principales actividades, responsables, productos y tiempo por cada uno; para en seguida, referir los límites, pertinencia e importancia estratégica de aquellos.

Posteriormente, se establecen los hallazgos y resultados con la valoración del programa evaluado, así como identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, para llegar a la propuesta de recomendaciones que inciden en la mejora de algunos procesos, lo que conlleva detectar fortalezas y algunas amenazas para el buen cumplimiento del programa.

Finalmente, en el último apartado se describe de manera sintética las principales conclusiones y se retoman las recomendaciones consideradas pertinentes para la mejora de los procesos mediante los cuales se contribuye al logro de su objetivo.

1. Descripción del Programa ejercicio fiscal 2022

Programa: Q3450 Vale Grandeza - Compra Local.

A través de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato, se pone en marcha el Programa «Vale Grandeza - Compra Local» para el Ejercicio Fiscal 2022. Cuyos efectos esperados, tal como lo indican en su documento normativo – operativo; es decir, sus reglas de operación son contribuir al fortalecimiento del tejido social, mediante la satisfacción de las necesidades básicas de las familias. A su vez, el propósito desde su diseño es que las personas habitantes en el Estado de Guanajuato, cuyos ingresos sean menores a la línea de bienestar, cuenten con los recursos económicos para satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias (SDSH, 2021, p. 54-55).

1.1 Problemática

A partir de la actualización del Programa de Gobierno 2018-2024, publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, número 134, Segunda Parte, del 7 de Julio de 2021, con el objeto de atender la nueva normalidad generada por la pandemia del COVID-19, ante la necesidad de implementar un esquema innovador de gobernanza que refuerce la Estrategia Impulso, con un modelo que permita articular a todas las dependencias y entidades en la atención a las necesidades de la población directamente en los lugares en donde habitan, con la implementación de acciones orientadas a combatir la pobreza y fortalecer el desarrollo social, atendiendo a los ejes estratégicos en materia de educación, salud, economía, alimentación y vivienda, para que de esta manera coadyuven para abatir el rezago educativo, garantizar el acceso a la atención médica de calidad para la población sin seguridad social, impulsar el incremento de las oportunidades de ingreso y autoempleo para las personas que más lo requieren, fortalecer el acceso a la alimentación y vivienda de calidad y fortalecer el tejido social ayudando a la gente en un entorno de paz y sustentabilidad (SDSH, 2021).

Dicha actualización, responde a la alineación con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, que entre sus objetivos se encuentra fortalecer el ejercicio y goce de los Derechos Humanos de la población en situación de vulnerabilidad, mediante la implementación de estrategias, siendo una de estas, la incorporación del enfoque de

Derechos Humanos en planes y programas gubernamentales, así como la igualdad entre mujeres y hombres (SDSH, 2021, pág. 52).

Bajo estas observaciones, en las cuales la realidad de la población guanajuatense se enfrentó a cambios en su estructura y comportamiento, la administración pública estatal se propuso disminuir el índice de personas en condición de pobreza, incrementar las opciones de empleo, elevar el ingreso para mejorar su distribución, revitalizar el tejido y la cohesión social, fortalecer a las familias para lograr que cada guanajuatense cuente con condiciones igualitarias, con acceso universal a la salud y a la educación, el medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, impulsar la participación activa entre la ciudadanía y gobierno para la construcción comunitaria, con el fin de asegurar el futuro de las siguientes generaciones (SDSH, 2021, pág. 53).

Lo anterior determinó la implementación de acciones encaminadas a fortalecer a la población con programas sociales cuyo contenido se ajustará al entendimiento de las condiciones de vida actuales en la población guanajuatense. En este sentido se da origen al Programa Vale grandeza – Compra local, cuyo objetivo general del programa, para atender la problemática observada refiere a: Coadyuvar a cubrir las necesidades básicas de los guanajuatenses mediante el otorgamiento de Vales de Grandeza, compra local, a las personas mayores de edad que se encuentran en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos económicos provocados por la contingencia sanitaria generada por el COVID- 19 o que se encuentren por debajo de la línea de pobreza por ingresos (SDSH, 2021, pág. 53). Adicionalmente, este programa complementa la estrategia Impulso Económico Gto y la estrategia Impulso fomentando la participación transversal reforzando los lazos entre sociedad y el gobierno. Además, de promover el consumo local impulsando una economía circulante, a través del fortalecimiento de los valores de cooperación entre la sociedad y los comercios; de esta manera se busca contribuir a la recuperación económica de las familias guanajuatenses, así como a la reconstrucción del tejido y cohesión social (SDSH, 2021, pág. 53).

Es por ello que, el logro de este objetivo, se materializa con la entrega de bienes y servicios; es decir, el apoyo que oferta es mediante la entrega de 10 Vales Grandeza con un valor equivalente cada uno de \$50.00(cincuenta pesos 00/100 M.N.), siendo la suma

total de \$500.00 (quinientos pesos 00/100 M.N.) que podrá ser entregada hasta por cinco ocasiones a la persona beneficiaria, mismos que son canjeables por productos básicos de primera necesidad o medicamentos en los comercios locales participantes del programa (Gobierno del Estado, SDSH, 2022).

El componente principal del programa son las acciones de apoyos para la adquisición de productos de la canasta básica, a través del registro de población que solicita el apoyo; selección de beneficiarios para el programa; notificación para las personas seleccionadas; y, finalmente la entrega de vales a las personas beneficiadas.

El programa es de transferencia y servicios. La población potencial del programa son los habitantes mayores de edad del Estado de Guanajuato que presentan algún grado de pobreza. (SDSH, 2021, p. 55).

Con lo antes mencionado, serán población objetivo las personas guanajuatenses en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos, derivado de la contingencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), o que se encuentren por debajo de la línea de pobreza por ingresos. Además, dentro de la población beneficiaria se incluye a personas guanajuatenses mayores de edad en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos derivado de la contingencia sanitaria referida. (SDSH, 2021, p. 55).

Las acciones del programa Vale Grandeza – Compra Local, están alineadas al Derecho social «Bienestar Económico», Objetivo 1 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible «Fin de la pobreza, poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo» y a su meta 1.5 «Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales».

A su vez se alinea a lo establecido en el Plan Nacional en su Política social, contribuyendo desde el Programa de Gobierno 2018 – 2024 con el Objetivo 2.3: Fortalecer el acceso al ingreso para la población en situación de pobreza o vulnerables por ingreso del estado de Guanajuato.

En cuanto a su vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 2040, en la Dimensión Humana y Social; en las Líneas Estratégicas 1.1 «Bienestar Social. Generar las condiciones para el desarrollo pleno de las y los guanajuatenses como individuos, en familia y en comunidad.» y 1.3 «Grupos de atención prioritaria.», de igual forma, acorde a lo establecido en el Programa de Gobierno 2018-2024, en el Eje “Desarrollo Humano y Social”, a los Fines Gubernamentales 2.1. «Reducir la pobreza.» y 2.3 «Vitalizar el tejido y la cohesión social.». Lo cual corresponde en alineación con la Actualización del Programa de Gobierno 2018-2024, en su Objetivo 2.3: Fortalecer el acceso al ingreso para la población en situación de pobreza o vulnerables por ingreso del estado de Guanajuato (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2021, pp. 24 y 27; 2019, pp. 14-18).

Finalmente, contribuye en su operación con el Programa Sectorial social y humano, en las Líneas Estratégicas 1. «Fortalecimiento del tejido social.» Objetivo 2.1.1: Fomentar el desarrollo armónico, equilibrado de las personas, familias y comunidades en el estado de Guanajuato; línea de acción 2.1;1.1. Fortalecer la vinculación entre sociedad y gobierno para la atención estratégica de las zonas de atención prioritaria. y 2.3 Acceso al ingreso para la población en situación de pobreza. Objetivo 2.3.2: Incrementar el acceso a apoyos para las personas en condición de vulnerabilidad; línea de acción 2.3.2.3. Ampliar las oportunidades de acceso a apoyos que permitan enfrentar las situaciones de vulnerabilidad de las personas. (POEG, 2021).

1.2 Contexto de operación

El estado de Guanajuato, al igual que todo el país, ha enfrentado las mayores dificultades vistas en los últimos años, pues una combinación de factores sociales, sanitarios, políticos y económicos, han puesto en riesgo los logros alcanzados por los guanajuatenses a lo largo de varias décadas (SDSH, 2021, p. 52).

Es por ello que, conforme lo describe el documento normativo del programa, la Administración Pública tiene como prioridad fortalecer la economía, el empleo, los programas sociales, el compromiso con los grupos vulnerables, la generación de procesos híbridos de educación, la promoción del Estado de derecho y el respeto al medio ambiente para impulsar el bienestar de toda la población, a través de estrategias incluyentes e innovadoras con mecanismos y herramientas de simplificación

administrativa que permitan a la población guanajuatense el acceso oportuno a los apoyos de los programas sociales y servicios otorgados por el gobierno del Estado (SDSH, 2021, p. 52).

El programa tiene como meta beneficiar a 112,900 personas con el otorgamiento de apoyos “Vales Grandeza”; no obstante, las metas del programa se cumplirán conforme a los recursos asignados a éste y de acuerdo con las solicitudes de apoyo recibidas; mismas que podrán estar sujetas a ajustes en el transcurso del ejercicio fiscal con base en la normatividad aplicable (SDSHa, 2022, p. 56).

1.3 Principales procesos conforme a normativa vigente

En lo que se refiere los procesos internos del programa, con base a lo establecido en las Reglas de Operación del Programa, se identifica lo siguiente:

- Los requisitos y procedimientos de acceso indican que las personas solicitantes deberán presentar copia simple de: 1.- solicitud Impuso, 2.- identificación oficial vigente o la presentación de la tarjeta Mi Impulso Guanajuato y 3.- Llenado del formato SEDESHU-PVG-01, exhibiendo su original conforme lo especifica su artículo 12, la Dirección General de Articulación Regional será la responsable de recibir la información.
- Procedimiento de selección, mediante el cual se busca que las solicitudes de apoyo, cuando cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 12 de las Reglas de Operación, a través de la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar se realizará la transferencia de los vales a la Dirección General de Articulación Regional para su posterior entrega a las personas beneficiarias (SDHS, 2022, p. 63).
- Entrega de apoyos: Una vez que el Comité realice la aprobación de los apoyos, la unidad administrativa responsable de la operación del Programa iniciará el proceso de entrega de los Vales Grandeza a las personas beneficiarias. Toda vez que son entregados, se hace su canje en comercios locales participantes o Farmacias ISSEG, por productos básicos de primera necesidad o medicamentos.

- La programación presupuestal conlleva un recurso aprobado de \$63,285,875.00 (sesenta y tres millones doscientos ochenta y cinco mil ochocientos setenta y cinco pesos 00/100 M.N.)
- Métodos de comprobación del gasto, son aquellos documentos comprobatorios de acuerdo a los lineamientos que establezca la Secretaría de Finanzas Inversión y Administración. El ejercicio de los recursos del Programa se realizará en términos de lo previsto en la Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal 2022, la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato y demás normativa aplicable.
- Beneficiarios; donde se establecen sus derechos y obligaciones además de atender a la perspectiva de género y la garantía de derechos humanos, equidad, inclusión y diversidad social.
- Mecanismos de exigibilidad, cuando una persona solicitante cumpla con los requisitos y criterios para acceder a determinado derecho, garantizado por el programa; y cuando la persona beneficiada, exija que se cumpla con el referido programa en tiempo y forma. Cuyo responsable de atención y respuesta será la unidad administrativa responsable.
- Mecanismos de articulación, coordinación y colaboración, donde la unidad administrativa responsable de la operación del programa establecerá los mecanismos de articulación, coordinación y colaboración para la implementación y ejecución de este, a través de convenios con las dependencias o entidades federales, estatales y municipales, así como con instituciones privadas, con la finalidad de potenciar los recursos, impacto social y evitar duplicidad de acciones.
- Las auditorías y Evaluación gubernamental, se aplicará conforme los lineamientos y dependencias establecidas en Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato.
- El monitoreo, evaluación y seguimiento a recomendaciones estará a cargo de la unidad administrativa responsable de la operación del programa, conforme el Reglamento y la Guía para la operación del monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales.

- El ejercicio de transparencia tiene como responsable a la unidad administrativa de la operación del Programa.
- El padrón estatal de beneficiarios tiene como responsable a la unidad administrativa de la operación del Programa, en su integración, actualización y remisión a la Dirección General de Padrones Sociales de la Secretaría
- En cuanto a la contraloría social y procedimiento de denuncias, se realizará conforme a Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guanajuato, y demás disposiciones aplicables.
- Finalmente, se establecen criterios de vigencia, de las reglas de operación al 31 de diciembre de 2022.

Las fases del procedimiento de acceso (SDSH, 2021, pp.59-62), específicas son:

1. *Requisitos y procedimiento de acceso*
2. *Mecanismos de elegibilidad*
3. *Selección*
4. *Análisis y en su caso aprobación y/o cancelación del otorgamiento de apoyos por parte del Comité*
5. *Entrega de apoyos*
6. Presupuestación
7. Métodos de comprobación del gasto
8. Derechos y obligaciones de las personas beneficiarias
9. Mecanismos de exigibilidad
10. Mecanismos de participación social
11. Mecanismos de articulación, coordinación y colaboración
12. Mecanismos de control: Auditorias y evaluación gubernamental, además de Informes para gestión por resultados
13. Mecanismos de evaluación
14. Monitoreo, evaluación e indicadores
15. Padrón estatal de beneficiarios
16. Transparencia

APARTADO A. Metodología.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

2.1 Objetivo General de la Evaluación

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

2.2 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 mismo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- 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.

2.3 Alcances

Contar con un análisis puntual de los procesos que el programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Aunado a ello, se desarrollará el análisis de coherencia nivel 1 mediante el cual se establece si la estructura de los programas sociales es congruente con respecto de su vinculación y contribución con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la política social estatal.

En complemento, se efectuará un análisis semaforizado por pregunta y apartado de evaluación, cuyo objeto es orientar a los responsables del programa en la identificación

de secciones en las cuales los procesos que componen la operación del programa han mantenido aciertos o precisar aquellos que requieren de algún ajuste o intervención.

A su vez, en términos de consolidar el cumplimiento de los objetivos establecidos en esta evaluación, se realizará un análisis documental de gabinete con observación de campo, con base en información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa misma que deberá entregar documentos normativos, de operación, base de datos y estadísticas correspondientes al ejercicio fiscal que se evaluará, así como información adicional que la instancia evaluadora considere necesaria para justificar su análisis.

Por otro lado, se realizará un mapeo de procesos de cada programa a través de entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado, enfocadas a recoger información sobre los procesos y procedimientos de este. De igual forma, se aplicarán entrevistas a un grupo focalizado de beneficiarios del programa.

En el apartado referente a la Matriz de Indicadores para resultados, se tomará como referencia el planteamiento determinado por CEPAL para la definición de la metodología de marco lógico, cuyo referente señala de manera clara y sencilla la evaluación de la lógica horizontal y vertical de la MIR en cada programa social estatal.

Además, de acuerdo con la necesidad de información y con la finalidad de ampliar el conocimiento y entendimiento del programa evaluado, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas para los servidores públicos involucrados en la operación y coordinación del programa. Con lo cual se podrá contar con información suficiente para determinar la muestra de análisis en el trabajo de campo. Dentro de este apartado, se podrán considerar las siguientes preguntas, para determinar fortalezas y debilidades de los programas:

1. ¿El programa o acción tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver?
¿Se cuenta con un diagnóstico del problema que atiende?
2. ¿El propósito del programa o acción está vinculado con los objetivos del programa sectorial? ¿Cómo está vinculado?

3. ¿Están definidas y cuantificadas las poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida? ¿Se define un plazo para su revisión y actualización?
4. ¿Se cuenta con un padrón de beneficiarios que incluya las características de los beneficiarios, el tipo de apoyo otorgado, que esté sistematizada y que cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización?
5. ¿El programa o acción recolecta información de sus beneficiarios? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para llevarlo a cabo?
6. ¿Se cuenta con Fichas Técnicas de los Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa o acción?
7. La construcción de las metas de los indicadores de la MIR del programa o acción cuenta con las siguientes características: a) ¿Cuentan con unidad de medida? b) ¿Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?
8. ¿Se podría tener complementariedad y/o coincidencias con algún programa federal?
9. ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura para atender a su población objetivo que especifique las metas de cobertura anual?
10. ¿El programa o acción cuenta con método para cuantificar la población objetivo?
11. Derivado de la definición de las poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida ¿el programa o acción ha logrado atender a toda la población objetivo?

Para determinar las oportunidades y amenazas del programa o acción, deberá considerarse lo siguiente: ¿Qué factores económicos, sociales o políticos constituyen fuerzas que favorecen o impiden la obtención del objetivo final del programa o acción?



Figura 1. Diagrama de alcances en la evaluación de Procesos

2.4. Diseño Metodológico del apartado de procesos

La Evaluación de Procesos analiza y detalla si los programas realizan sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, dado que brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa (SHCP, 2019). Bajo este contexto, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) sugiere que dicha evaluación se realice por lo menos al tercer año de haber iniciado el programa.

Para la realización de la Evaluación de Procesos es indispensable apoyarse en la metodología cualitativa, puesto que analiza si los procedimientos plasmados en los documentos normativos son adecuados con la realidad, además identifica cuellos de botella en la operación del programa, o bien, cuando un requisito impone una barrera de entrada a los beneficiarios (SHCP, 2019).

2.5 Evaluación de Procesos

Este tipo de evaluación principalmente se realiza a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, organización y valoración de la información, observación directa, estudios de caso, entrevistas semiestructuradas y grupos focales (focus group). Su principal objetivo es contribuir a mejorar el funcionamiento y organización de los programas mediante la valoración de su operación, de modo que esto de pauta a orientar la gestión para resultados; es decir, la evaluación de procesos

identifica si la forma como se está llevando a cabo la intervención gubernamental genera los cambios en la población objetivo o área de enfoque tal como se tiene previsto en la planeación del programa sin dejar de lado la normatividad vigente que le da sustento (SHCP, 2019).

En este sentido, la evaluación de proceso se ocupa principalmente de responder dos preguntas fundamentales: 1. ¿El programa es dirigido y administrado para alcanzar las metas establecidas y para beneficiar a la población meta?, y 2. ¿Los procedimientos utilizados en la implementación se derivaron de acuerdo con el planeamiento original del programa? Con base en los criterios definidos y establecidos en los Términos de Referencia proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato, la metodología empleada para la realización de la Evaluación de Procesos se desarrolló en tres etapas:



Figura 2. Etapas de la evaluación de Procesos

2.6 Análisis de Gabinete

Es la primera etapa de la evaluación y se caracteriza por hacerse desde el escritorio; es decir, para esta solo se procesa información recopilada o entregada para hacer valoraciones y los hallazgos propios de la evaluación (SHCP, 2019). En otras palabras, con dicho análisis se busca detectar, obtener y consultar bibliografía a través del acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, documentos oficiales, evaluaciones externas, documentos normativos, sistemas de información y documentos relacionados con el programa (SDSH, 2022, p. 11).

Dado lo anterior, para la realización del Análisis de Gabinete se llevó a cabo una revisión documental de los siguientes elementos:

- a) Normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros);

- b) Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender;
- c) Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa;
- d) Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado;
- e) Sistemas de información;
- f) Evaluaciones del programa;
- g) Documentos de trabajo, Institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora;
- h) Documentos asociados al diseño;
- i) Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa; y
- j) Demás documentos necesarios para el desarrollo de la evaluación.

2.7 Análisis Cualitativo.

En este sentido, para llevar a cabo el levantamiento de la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la información:

a) Entrevistas semiestructuradas: es uno de los instrumentos de recolección de información más importante, y se definen como la interacción entre entrevistador y entrevistado, en la que el primero tenía un plan temático general a investigar, pero no un conjunto específico de preguntas que debieran siempre formularse con las palabras exactas o siguiendo un orden particular (Folgueiras, 2013).

b) Encuestas: Es considerada como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra de ella (López Roldán-Fachelli, 2015, p.8).

En este sentido las técnicas durante el acopio de información son:

- Observación documental y bibliográfica. Esta observación permite el análisis de registros administrativos proporcionados por la dependencia, así como una

investigación contextual que fortalezca mediante bibliografía de referencia, al contenido del análisis.

- Entrevista semiestructurada para servidores públicos. Estas entrevistas permiten identificar los principales procesos dentro de la planeación, operación y ejecución del programa; con lo cual se brinda mayor profundidad de la información suministrada.
- Encuestas de percepción. Estas encuestas permiten identificar la validez y consolidación del programa a partir de la valoración que emiten los actores involucrados en su ejecución.

2.8 Trabajo de Campo

En forma conjunta con el análisis y diseño cualitativo, se llevó a cabo el trabajo de campo con una estrategia de levantamiento de información mediante las técnicas cualitativas mencionadas en párrafos anteriores. El trabajo de campo permitió comparar los procesos operativos en relación con su marco normativo, detección de buenas prácticas y cuellos de botella con la finalidad de identificar áreas de oportunidad para mejorar sus procesos, gestión y resultados.

De igual forma, el trabajo de campo tiene como principal objetivo indagar si los involucrados en el desarrollo del programa conocen: 1) cómo se llevan a cabo sus principales procesos, 2) como se determinan, 3) si están institucionalizados mediante documentos normativos y si son utilizados por todos los actores involucrados en la ejecución del programa.

2.8.1. Análisis de información e interpretación de datos

Con base en la información colectada, se realizó un análisis descriptivo, valoración del programa; análisis y evolución de la cobertura; así como gráficas y cuadros analíticos donde se presentan los resultados derivados de:

- Aplicación de encuestas a una muestra actores involucrados en los procesos, determinada mediante fórmula para poblaciones finitas.
- Información documental recibida por las dependencias.
- Información normativa.

- Semaforización por rangos en los criterios de evaluación (apartados del cuestionario por proceso).

2.8.2. Análisis e interpretación de datos

- a) Creación de matriz de datos.
- b) Introducción de los datos derivados de cuestionarios
- c) Depuración de la matriz de datos
- d) Lanzamiento de los análisis.
- e) Interpretación de los resultados.

Una vez que obtenida toda la información de cada Programa Social Estatal, se llevó a cabo la descripción detallada del programa (contenido especificado en los TDR para esta evaluación)¹.

2.9 Estrategias de recolección

- Revisión documental:
 - e) Análisis de documentos normativos y operativos (normas aplicables),
 - f) Ficha técnica de indicadores.
 - g) Evaluaciones externas.
 - h) Manuales de procesos.
- Diseño de instrumentos de recolección de información
 - d) Guía de entrevistas semiestructuradas (preguntas de retroalimentación).
 - e) Diseño de la cédula del cuestionario para la encuesta.
 - f) Agenda de seguimiento para trabajo en campo.
- Análisis de gabinete:
 - c) Revisión de información documental e información levantada,
 - d) Identificación de los procesos del programa evaluación de eficacia y suficiencia en el logro de los objetivos e informes de evaluaciones previas.

¹ Términos de Referencia para la Evaluación de Programas Sociales Estatales (2020). Secretaría de Desarrollo Social y Humano, Gobierno del Estado de Guanajuato.

Finalmente, en complemento a la identificación de procesos del programa a través de entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado, enfocadas en el acopio de información que profundice en la comprensión y desarrollo de estos. Se desarrolló un ejercicio de retroalimentación con los actores involucrados (personal directivo, coordinador y operativo) de manera virtual, mediante el uso de la plataforma google meet.

Con respecto a la aplicación de encuestas a personal involucrado en los diferentes procesos de cada Programa social estatal, se empleó un cuestionario vía google forms.

2.10 Análisis de la información, integración de resultados y productos finales:

Los resultados reflejan los siguientes productos:

- Base de datos de la encuesta: Incluye la totalidad de los registros de las encuestas aplicadas validados.
- Informe Gráfico de Resultados: Documento que contiene los resultados de la encuesta.

El método propuesto permitió obtener conclusiones y recomendaciones más asertivas y contundentes respecto de las decisiones de política pública que deben tomarse a fin de incrementar la efectividad en la operación de los programas sociales estatales evaluados. Una vez que se contó con toda la información del Programa Social Estatal, se llevó a cabo su descripción detallada por cada programa evaluado (contenido especificado en los TDR).

La metodología para esta evaluación se enfocó en la comprobación de las actividades y su congruencia con lo que se planificó, para el cumplimiento de la aplicación del programa, así como evaluar la opinión de los actores involucrados. Cumpliendo así con: aspectos a evaluar, análisis de los instrumentos de medición, análisis e interpretación de datos y la redacción del informe de evaluación que permitirá contar con elementos suficientes para la toma de decisiones en materia de política pública.

2.11. Etapas en el desarrollo de la evaluación

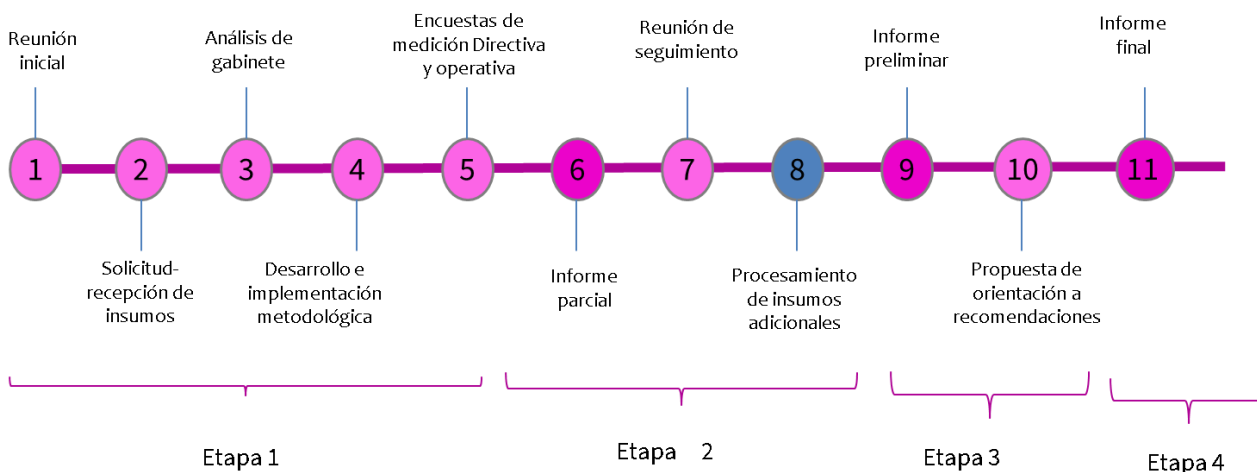


Figura 3. Diagrama de las etapas en la evaluación de Procesos.

APARTADO B. Procesos

1. Descripción y análisis de los procesos del programa

La gestión por procesos adquiere cada vez más relevancia, entre algunas razones, podemos decir que, las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Un claro ejemplo de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en un principio los procesos eran considerados como un enfoque o herramienta enmarcada dentro de otros sistemas de gestión. Sin embargo, actualmente su relevancia e implementación hicieron que poco a poco adquieran personalidad propia (Hernández Nariño, 2010).

Asimismo, los procesos se consideran como el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Los procesos poseen dos principales características: 1) la variabilidad, la cual consiste en que cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo; 2) la repetitividad, esta característica hace referencia a que los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetirlo una y otra vez, permitiendo trabajar sobre el proceso y mejorarlo, en otras palabras, a más repeticiones más experiencia (Hernández et al., 2013, p. 739).

Por lo anterior, se concluye que el diseño e implementación de los procesos son fundamentales para entender a la organización como un sistema y elimina los problemas estructurales. Además, constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización centrando su análisis en el diseño de procesos, el reordenamiento de los flujos, el incremento de la capacidad y la operación, el cambio de maneras de ejecutar las actividades, la búsqueda permanente de soluciones y las mejores prácticas, es decir, a través de la mejorar de los procesos se mejora la operatividad de la organización (Hernández et al., 2013, p. 740).

En este sentido, en el marco de operación de un programa o proyecto de inversión el contar con un conjunto de procesos articulados es fundamental, ya que éstos contribuyen a eficientar la generación de los entregables del programa (bienes, servicios, obras o acciones). Bajo este contexto, el desarrollo y diseño de procesos funciona como un mecanismo de mejora continua, dado que, permite identificar problemas o cuellos de botella que pueden ser resueltos antes de iniciar con cada una de las fases del programa.

Con base en lo anterior, en este apartado se identifican y analizan los procesos de planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, los cuales forman parte del macroproceso del «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local», para el ejercicio fiscal 2022.

Bajo este contexto, en este apartado se presenta la descripción de las actividades, componentes y actores que integran los procesos operativos del Programa, analizando aspectos como:

- a) Los límites del proceso y su articulación con otros,
- b) Los insumos y recursos empleados, así como, su suficiencia y pertinencia para el funcionamiento del proceso: Tiempo, Personal, Recursos financieros, Infraestructura
- c) Los productos generados en cada proceso y su utilidad y pertinencia en el flujo operativo del programa;
- d) Los sistemas de información utilizados y su contribución para simplificar las actividades y flujos
- e) La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias

El análisis de los procesos se llevó a cabo tomando como base el Modelo General de Procesos establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos y Resultados de Programas Sociales Estatales, 2020.

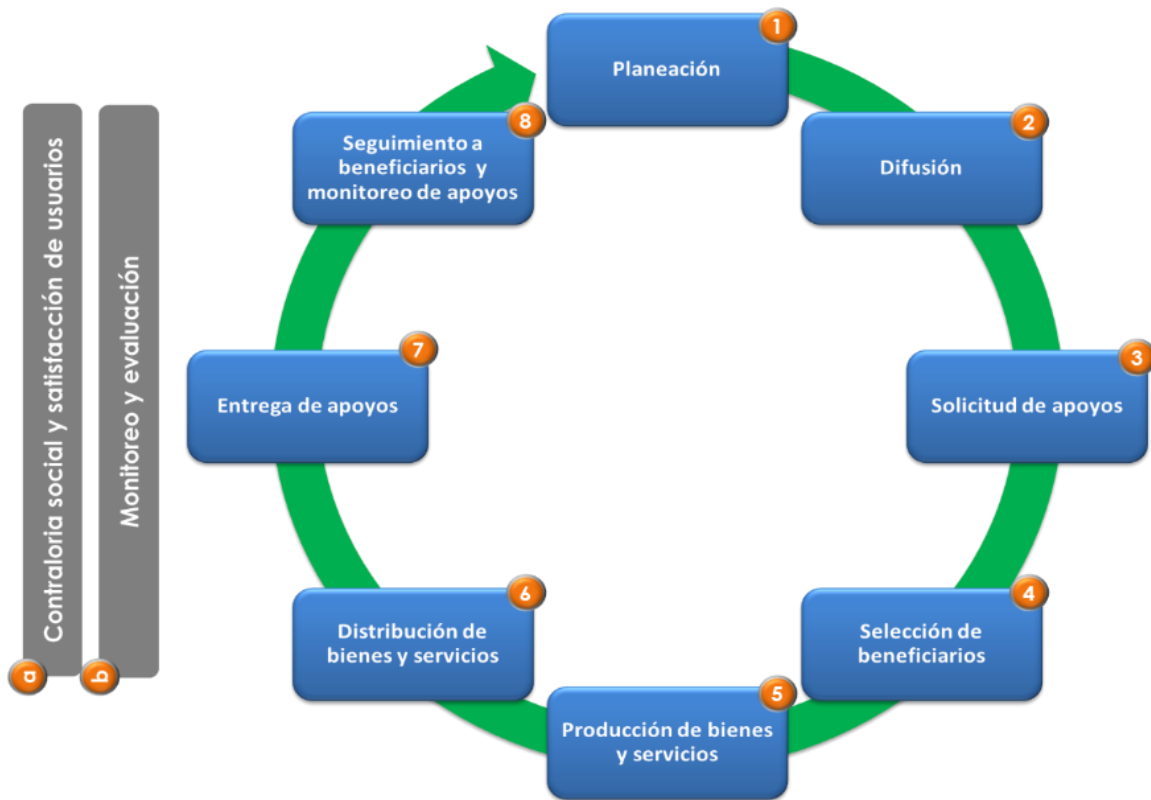


Figura 4. Modelo General de Procesos.

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.

1.1 Proceso: Planeación

En el proceso de planeación se implementan las principales directrices para el diseño del proyecto de inversión, el cual se integra por los subprocesos:

1. Planeación estratégica,
2. Planeación operativa;

- a. Programación y presupuestación,
3. Actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño, y
4. Actualización de normativa.

En otras palabras, en este proceso se determina el problema o necesidad que se pretende atender, árbol de problemas y objetivos, definición de los tipos de población, indicadores y metas, estrategia de cobertura, plan estratégico, recursos financieros y humanos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 2; SHCP, 2020, p. 9).

En el análisis de la información del programa proporcionada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar, se identificó que en el «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local», el proceso de planeación se realiza mediante un subproceso:

- La presupuestación del proyecto de inversión, que corresponde al manual de usuario para registrar dicho proyecto en el Sistema de Evaluación al Desempeño proporcionado por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración;
- A su vez el diseño del programa conforme a las reglas de operación se sujeta a los actos y procedimientos establecidos en el e Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales; así como a la Guía para la operación del monitoreo y la evaluación de los programas sociales estatales».

Este subproceso realizado por el programa es equivalente al segundo de los subprocesos que componen el proceso de planeación que establece la metodología de Coneval (Coneval, 2013, p. 2), es decir, la planeación operativa del programa.

El programa tiene especificado para realizar la medición de sus avances los indicadores de: Grado de marginación y grado de rezago social, lo cual es consistente con la población que tiene definida por atender; es decir, Población guanajuatense en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos, derivado de la contingencia sanitaria

ocasionada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), o que se encuentren por debajo de la línea de pobreza por ingresos.

A su vez se establece que la finalidad del programa es para fortalecer el gasto familiar, de las que se encuentren en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos económicos o que estén por debajo de la línea de pobreza por ingresos, a fin de que puedan cubrir sus necesidades básicas alimentarias o medicamentos.

1.1.1 Subproceso de planeación estratégica

En la documental proporcionada para la evaluación, se identificó un diagnóstico en el que se actualiza: la definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; plazo de actualización de las poblaciones; Matriz de indicadores de resultados y presupuesto asignado. Con este documento se puede deducir que, si se lleva a cabo el subproceso de planeación estratégica, sin embargo, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describan de forma específica como se lleva a cabo el subproceso de planeación estratégica.

A su vez, la evidencia documental derivada del Manual de Procedimientos Vale Grandeza 2021; describe los procesos y procedimientos correspondientes a la estructura de operación para el programa; sin embargo, no se detectó el proceso específico mediante el cual se desarrolla el proceso de planeación general.

1.1.2 Subproceso de planeación operativa.

En el subproceso de presupuestación del programa social, se tiene detectada como responsable a la Dirección de Fortalecimiento al Ingreso en coordinación con 7 coordinaciones de intervención.

Se complementan los elementos identificados en la documentación con datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo, (FiArr 2020; FiArr 2020a), en los que se identifican las siguientes actividades correspondientes a la planeación estratégica:

Tabla 1. Actividades del Subproceso de presupuestación y programación

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Presupuestación				
1	Diseño y programación Programa Social Estatal	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración	Presupuestación y planeación del programa.	5 meses 1 de julio al 31 de diciembre
2	Elaboración de la propuesta de proyecto de inversión	Dirección General de Fortalecimiento o al Ingreso Familiar	Presupuestación y planeación del programa.	
3	Emisión y publicación de las Reglas de Operación	Dirección General de Fortalecimiento o al Ingreso Familiar	Reglas de Operación para el Programa Social Estatal	
Fin del subproceso				

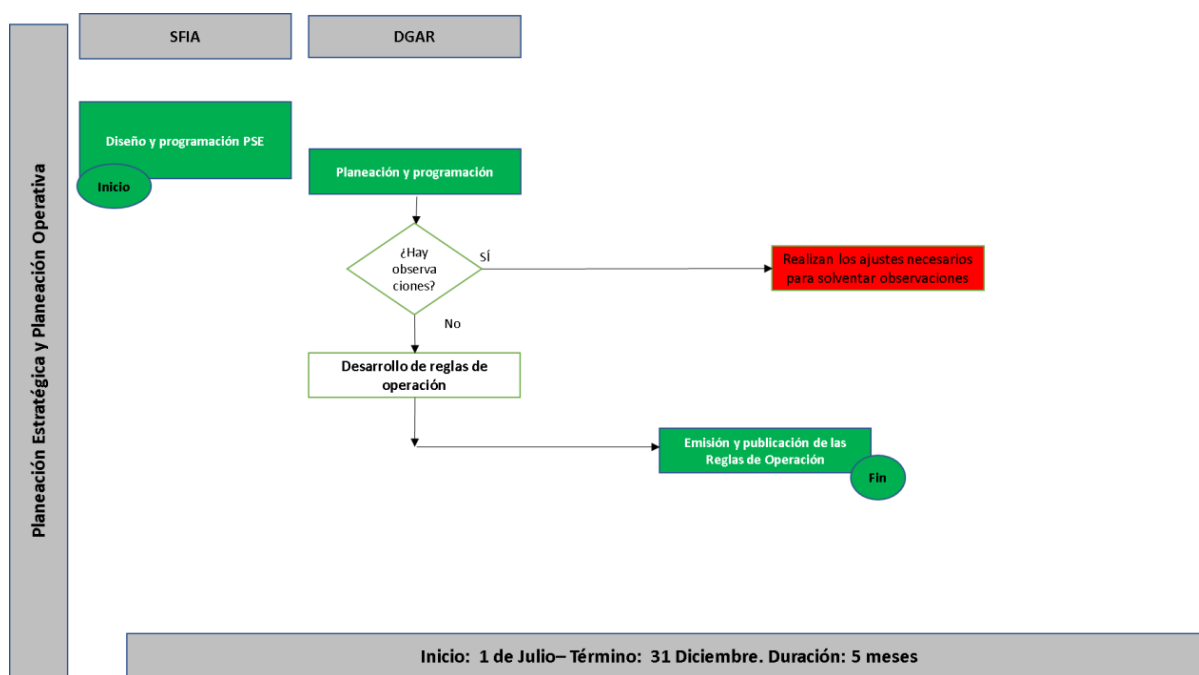


Figura 5. Diagrama Subproceso de Planeación estratégica y Planeación Operativa. «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar.

1.1.3 Subproceso actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño.

Respecto a los instrumentos de seguimiento se identificó en la documental proporcionada para la evaluación, que el programa lleva a cabo un reporte de seguimiento de avances conforme a los lineamientos correspondientes. A su vez, se identificó un documento en el que se describe el proceso aplicado en la actualización del padrón de beneficiarios que es un instrumento de seguimiento del desempeño del programa.

Sin embargo, no se identificó un documento específico en el que se describa como se lleva a cabo el subproceso de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño; no obstante, la unidad responsable del programa especificó que éste se realiza en un sistema interno, donde se generan reportes mensuales y anuales, los cuales no derivan en evidencia documental; sino, evidencia digital. Por lo cual no fue posible realizar la descripción y mapeo de este subproceso.

1.1.4 Actualización de normativa.

Puesto que el programa social está sujeto a reglas de operación, éste se actualiza anualmente con cada ejercicio fiscal, el cual es documentado en la Matriz de Impacto Regulatorio, donde interviene la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas en coordinación con la Dirección de Articulación Regional.

Se detectaron dos acuerdos modificatorios a las Reglas de Operación, mediante los cuales se hace modificación a los artículos 9, 14, 15 y 17 (modificadorio 1) y 2, 4, 5, 10, 11 y 12.

1.1.5 Límites y pertinencia del proceso

Los subprocesos que conforman la planeación del programa se realizan al inicio del año fiscal, dado que al final del año (Ejercicio presupuestal anterior), es cuando se conoce el techo presupuestal del que dispondrán para atender la demanda de necesidades básicas en la población. Una vez conocido el techo presupuestal se definen las metas a alcanzar durante el ejercicio fiscal.

En la documentación proporcionada por la unidad responsable del programa, si bien se mencionan actividades relacionadas con el subproceso de planeación estratégica,

que tiene que ver con la actualización del diagnóstico de la situación actual, la actualización de la MIR, los documentos no contienen información detallada sobre la forma en que se llevan a cabo estas actividades, responsables y tiempos, en el marco del proceso de planeación.

Con los documentos entregados para la evaluación, solo fue posible mapear el subproceso de planeación operativa, aunque se detectaron evidencias de que si se realizan los subprocesos de: planeación estratégica y el de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño.

1.1.6 Importancia estratégica del proceso

Este proceso es trascendental para la operación del programa, puesto que justo aquí es donde se definen los recursos presupuestales disponibles para dar cumplimiento a las metas y objetivos, además de que, en este proceso es en el que se articulan las tareas de los involucrados en la definición de las acciones a ejecutar durante el ejercicio fiscal.

1.2 Proceso: Difusión

La difusión es un proceso sistemático e institucionalizado en el que se informa tanto a actores involucrados en el funcionamiento y operación del programa como a una población determinada sobre las principales características y objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 3; SHCP, 2020, p. 9).

El proceso de difusión del programa, a partir de los datos obtenidos de la encuesta a personal operativo del programa, así como el ejercicio de retroalimentación; su difusión se lleva a cabo a través de diversos medios de conocimiento a la ciudadanía en plataformas digitales, establecidas por la secretaria con la apertura del programa de forma anual.

El proceso inicia con la publicación de las reglas de operación y posteriormente en diversas campañas de difusión en diversos medios de comunicación durante todo el año de vigencia, complementaria por diversos medios como espectaculares, lonas, carteles, asimismo con difusión en las reuniones de comités de participación social integrados por la Secretaría.

No obstante, la información es insuficiente para diagramar y mapear el proceso con la totalidad de sus componentes; por ejemplo, es necesario saber quiénes son los responsables de elaborar los medios de difusión, su contenido y fechas de publicación, quien los valida y quien los publica; en qué tiempo se realiza cada actividad, cuanto tiempo se lleva la elaboración.

1.2.1 Límites y pertinencia del proceso

El proceso de inicia con la publicación de las reglas de operación y finaliza con la difusión en diversos medios de comunicación, así como en reuniones de participación social. Por otra parte, este ejercicio se desarrolla durante todo el año de vigencia, lo cual permite su relación con el resto de las fases del ciclo de operación del programa.

1.2.2 Importancia estratégica del proceso

Este proceso es determinante para el desarrollo del resto de las etapas del ciclo de operación del programa, ya que si los objetivos, los componentes y el resto de los elementos del programa no son conocidos, el desarrollo de los procesos se verá afectado y el desempeño del programa puede verse disminuido.

1.3 Proceso: Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios

El CONEVAL, en los términos de referencia para la evaluación de procesos a programas de desarrollo social establece que, el proceso de Solicitud de apoyos se integra por un 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 (Coneval, 2013, p. 3).

Así mismo establece que, el proceso de Selección de beneficiarios es realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios; en otras palabras, aquí se determina quiénes serán los receptores directos de los componentes o entregables de programa con la finalidad de contar con un padrón de beneficiarios actualizado y valido (Coneval, 2013, p. 4; SHCP, 2020, p. 9).

El programa . «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local», al momento de realizar la evaluación mostró un manual de procesos interno, que determinó su operación hasta febrero de 2021, tal como se describe a continuación:

En el cumplimiento de los artículos 13 y 17 de las Reglas de operación del programa, la mecánica de operación corresponde a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, por lo que la Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable, le entregaría la totalidad de los Vales Grandeza para los beneficiarios:

1. Generar el padrón de beneficiarios
2. Integrar el expediente de cada beneficiario
3. Resguardar las solicitudes de apoyo y
4. Entregar la documentación comprobatoria concluida la vigencia del programa

Para lograr los entregables en el mismo manual se describe la designación de equipos de trabajo:

- a. Equipo 1. Recepción y resguardo de Vales Grandeza
- b. Equipo 2. Asignación de Valeras.
- c. Equipo 3. Identificación y entrega de apoyos
- d. Equipo 4. Recepción y revisión de apoyos entregados
- e. Equipo 5. Archivo

Cada equipo contaría con un coordinador designado por la Dirección General de Articulación Regional, para el seguimiento, administración y control de los recursos humanos y materiales comisionados a su equipo.

No obstante, con el primer acuerdo modificatorio de las reglas de operación se dejaría a cargo la coordinación del proceso a la Dirección General de Articulación Regional y a la Dirección General de Fortalecimiento Familiar (SDSH, 2022, p. 63-64) cuyas actividades se precisan en sus artículos 14 bis y 14 ter.

Bajo este contexto en las reglas de operación del programa se señala como requisitos de procedimiento de acceso (solicitud de apoyos), los siguientes (SDSH, 2022, p. 56):

- Formato de solicitud GTO Contigo Sí
- Identificación oficial vigente o la presentación de la tarjeta GTO Contigo Sí, o cualquiera de las modalidades de la tarjeta Mi Impulso GTO.

Los documentos deberán presentarse al personal de la Dirección General de Articulación Regional, en el domicilio de la persona solicitante, toda vez que, se dispondrán de cuadrillas operativas para recorrer las zonas de atención prioritaria. De igual forma la persona solicitante podrá acudir a las ventanillas de atención de la secretaria ubicadas en: Paseo de la Presa

99, Zona Centro, C.P. 36000, Guanajuato, Gto., los Centros Impulso Social publicados en la página electrónica <https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/centrosimpulso/> o en aquellas oficinas que designe la Secretaría (SDSH, 2022, p. 56).

Art. 13 Mecanismos de elegibilidad:

- Son criterios de elegibilidad del Programa:
- Ser mayor de 18 años;
- Residir en el Estado de Guanajuato;
- Habitar preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria; y
- Tener ingresos por debajo de la línea de pobreza por ingresos.

De acuerdo con el manual interno de procesos operativos del programa, con los datos obtenidos de la encuesta al personal operativo de este, se identificó que el proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios inicia con las solicitudes de apoyo, una vez que se han cumplido los requisitos del artículo 12 del documento normativo; las cuales son analizadas y aprobadas por el Comité (órgano colegiado, conformado para analizar y aprobar las solicitudes de apoyo de las personas que serán beneficiarias con la entrega de los Vales Granda), integrado por: persona Titular de la Secretaria, quien lo presidirá; persona Titular de la Subsecretaria de Operación para el Desarrollo Humano, quien ejercerá la Secretaría Técnica; persona Titular de la Dirección General de Articulación Regional de la Secretaria; persona Titular de la Secretaría Particular del Gobernador; persona Titular del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Guanajuato (SDSH, 2022, p. 56).

El comité sesionará de manera ordinaria, previa convocatoria que emita la Secretaría Técnica, dichas sesiones podrán ser presenciales o virtuales, utilizando las herramientas tecnológicas al alcance de la Secretaría.

El proceso finaliza con la entrega de apoyos, que conforme el documento normativo una vez que el Comité realice la aprobación de los apoyos, la unidad administrativa responsable de la operación del Programa iniciará el proceso de entrega de los Vales Granda a las personas beneficiarias, como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 2. Actividades del Proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Presentación de requisitos	Persona solicitante	Entrega de apoyos a personas beneficiarias	Durante la primera sesión se establece el periodo de entrega a beneficiarios.
2	Recepción de documentos	Dirección General de Articulación Regional		
2.1	Revisión de documentos	Dirección General de Articulación Regional		
3	Recepción de solicitudes revisadas y documentación establecida en reglas de operación	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
4	Sesión del comité	Comité: Titular de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Titular de la subsecretaría de Inclusión e Inversión para el Desarrollo Social Vocales: (titulares) Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar Dirección General de Articulación Regional Secretaría Particular del Gobernador Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Guanajuato		
4.1	¿Se autorizan los apoyos?			
4.2	¿Se cancela la autorización de apoyos			
5	Autorización de apoyos	Comité		
5.1	Entrega autorización de vales	Comité		
5.2	Recepción de vales Grandeza	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
6	Entrega de Vales Grandeza aprobados por el Comité	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
6.1	Recepción de Vales Grandeza	Dirección General de Articulación Regional		
6.2	Integración de expedientes de personas beneficiarias del programa			
6.3	Entrega de expedientes para comprobación de apoyos			
7	Recepción de expedientes	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
8	Captura del padrón de personas beneficiarias en sistema informático			
Fin del proceso				

En este proceso se desarrolla la integración de expedientes y autorización de valeras para beneficiarios y con ello se da pauta para la ejecución del programa.

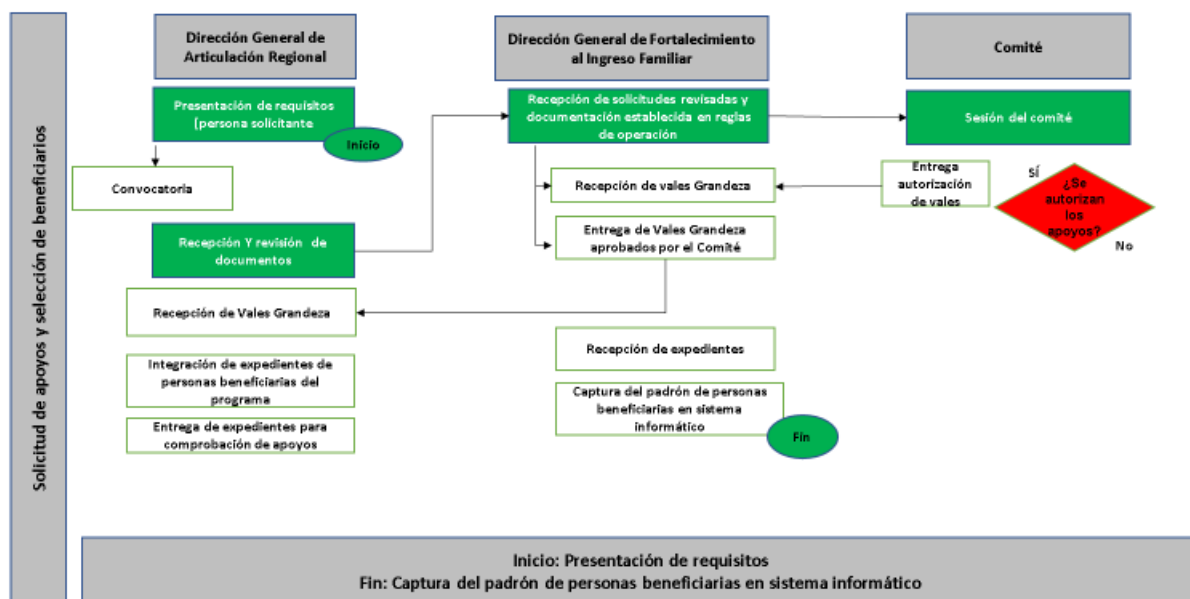


Figura 6. Diagrama Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios. «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar.

1.3.1 Límites y pertinencia del proceso

El proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios inicia con la oferta de apoyos, la cual no tiene una fecha específica de arranque.

El proceso finaliza con la captura del padrón de personas beneficiarias en su sistema informático. Este proceso es pertinente y se concatena con la producción y distribución de bienes y servicios.

1.3.2 Importancia estratégica del proceso

Este proceso es relevante para la ejecución del proceso ya que es en este momento cuando se determina el plan de acciones a ejecutar durante el año, además de que precisa de la participación de los actores principales del programa.

1.4 Proceso: Producción y Distribución de bienes y servicios

Por las características de los bienes y servicios que entrega el programa, los procesos de producción y distribución de bienes y servicios se despliegan de manera paralela

consecutiva, pero por tratarse de gestiones administrativas concatenadas donde las actividades son prácticamente las mismas y son realizadas por los mismos actores. En consecuencia, su mapeo se despliega en un mismo proceso.

Con relación a la producción de bienes o servicios es el proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del programa a través de la implementación de recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación; es decir, son las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

De acuerdo con el manual interno de proceso para entrega de los bienes o servicios; el proceso inicia con la recepción de Vales Grandeza y termina con un archivo de documentación comprobatoria de los apoyos otorgados. Mediante el procedimiento siguiente:

Tabla 3. Producción y Distribución de bienes y servicios

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Entrega de Vales Grandeza	SDSH	Vales grandeza	Sin fecha especifica
2	Recepción de Vales Grandeza	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
2.1	Identificación de posibles beneficiarios	SEDESHU		
3	Solicitud, registro, integración del expediente de beneficiario potencial	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
4	Aprobación de padrón de beneficiarios	DGAR		
	Listados de apoyos	DGAR		
5	Entrega de vales grandeza a la DGAR	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar		
5.1	Entrega de apoyos	DGAR		
6	Firma de listas de recepción	Beneficiario/a		
7	Integración y archivo de documentación comprobatoria del programa	DGAR		
Fin del proceso				

A su vez, derivado de la herramienta de encuesta aplicada al personal que opera el programa, se menciona como parte el proceso lo siguiente: Difusión, Solicitudes de

apoyo, Sistema para Registro de Solicitudes, Acta Comité aprobación, vehículos, Difusión completa del programa (en reuniones de campo con la ciudadanía, mesas de trabajo interinstitucional, redes sociales, publicidad), Solicitudes de apoyo revisadas y analizadas correctamente (anexo 2), Sistematización de solicitudes correctamente (API), Acta de aprobación de apoyos con detalles de beneficiarios para remesa de vales, Vehículos suficientes para entregar en tiempo y forma los apoyos de vales (encuesta de percepción para actores institucionales, 2022).

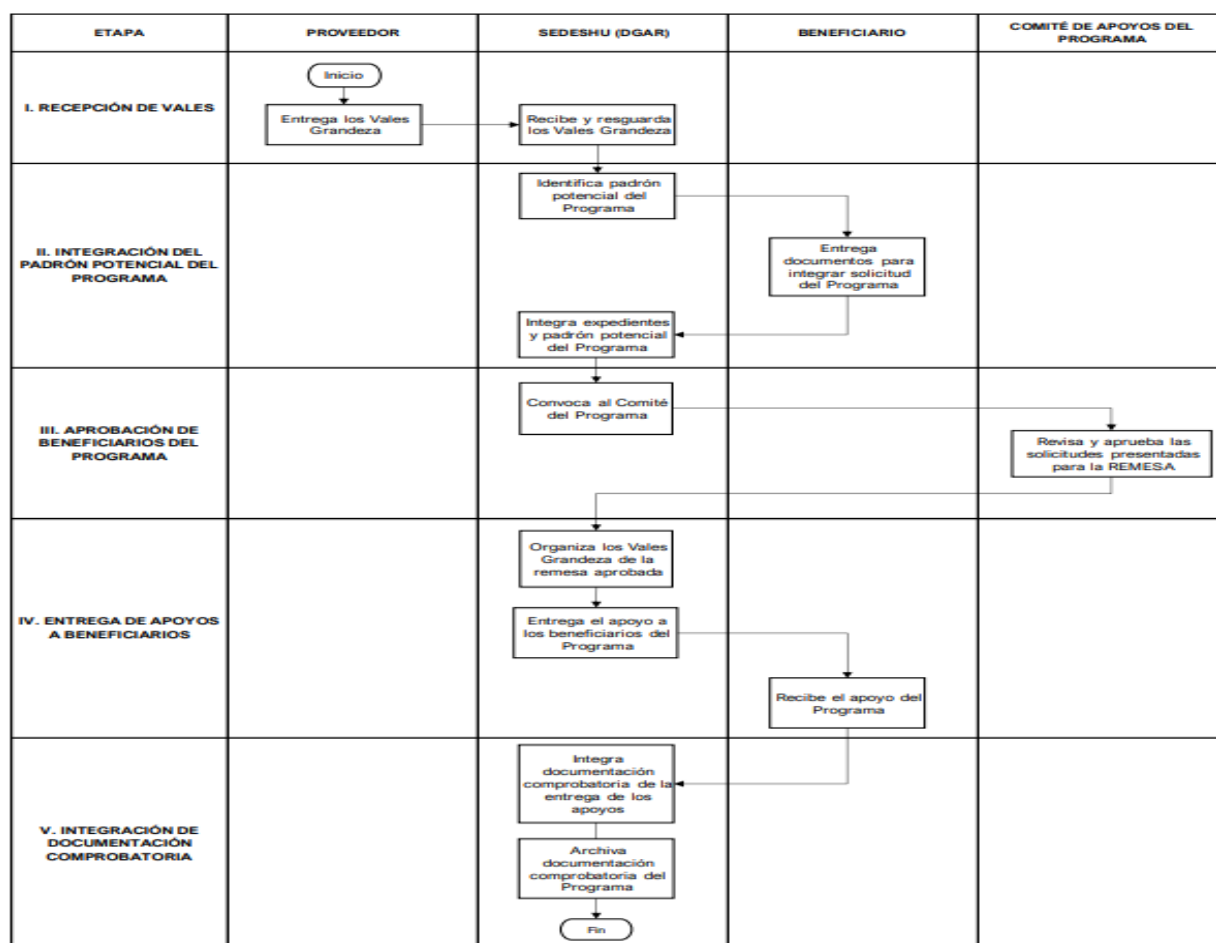


Figura 7. Diagrama Producción y Distribución de bienes y servicios. Fuente. Manual interno de procesos para la atención de solicitudes del programa «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local» 2021

1.4.1 Límites y pertinencia del proceso

El proceso inicia con la entrega de los vales grandeza y finaliza con la documentación resguardada en archivo; esta actividad de cierre del proceso abre paso a la ejecución del siguiente proceso que es la entrega de bienes y servicios.

1.4.2 Importancia estratégica del proceso

Este proceso es relevante para la ejecución del proceso ya que es en este momento cuando se materializan las acciones (apoyos ofertados por el programa) programadas a ejecutar durante el año, además de que también precisa de la participación de los tres actores principales del programa.

1.5 Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
Como en procesos anteriores, por las características de los bienes y servicios que entrega el programa, los procesos de entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios se despliegan de manera concatenada, por tratarse de gestiones técnico-administrativas donde las actividades prácticamente son inseparables y realizadas por los mismos actores. En consecuencia, su mapeo se despliega en un mismo proceso.

El CONEVAL establece que, el proceso de entrega de apoyos se integra por un conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo; en otras palabras, realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el programa (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

Mientras que, sobre el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Se refiere a las acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado, es decir, se pretende conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables generados por el programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

En la documentación recabada de las encuestas a personal operativo, se hace énfasis que este proceso lo desarrolla la Dirección General de Articulación Regional, posterior a las reuniones realizadas con el Comité (FiArr, 2022), por lo tanto, son los encargados

como se mencionó en su manual de operación interno²; es mediante la designación de equipos de trabajo:

- a. Equipo 1. Recepción y resguardo de Vales Grandeza
- b. Equipo 2. Asignación de Valeras.
- c. Equipo 3. Identificación y entrega de apoyos
- d. Equipo 4. Recepción y revisión de apoyos entregados
- e. Equipo 5. Archivo

Cada equipo contará con un coordinador designado por la Dirección General de Articulación Regional, para el seguimiento, administración y control de los recursos humanos y materiales comisionados a su equipo. A su vez, se tiene plenamente detectado el mapeo de procesos para cada uno de estos equipos, como a continuación se detalla:

Tabla 4. Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Aprobación de apoyos	Comité	Seguimiento a los apoyos	Sin fecha específica
2	Entrega de vales grandeza	DGFIG		
3	Articulación	DGAR y DGFIG		
4	Coordinación	DGAR y DGFIG		
5	Colaboración	DGAR y DGFIG		
Fin del proceso				

La Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar (DGFIF), como unidad responsable del programa (SDSH, 2022, p. 62); establecerá los mecanismos de articulación, coordinación y colaboración para la implementación y ejecución del Programa, a través de convenios con las dependencias o entidades federales, estatales y municipales, así como con instituciones privadas, con la finalidad de potenciar los recursos, impacto social y evitar duplicidad de acciones. La Secretaría generará el Acuerdo de Suma de Voluntades, por medio del cual los comercios locales aceptan participar en el programa como establecimientos o centros de canje de los Vales Grandeza.

² De acuerdo a la reforma del Reglamento de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano y en subsecuente la modificación a las reglas de operación a partir 15 de febrero del 2022 la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar es la Unidad Responsable para el ejercicio fiscal 2022. Por lo cual este proceso está en actualización.

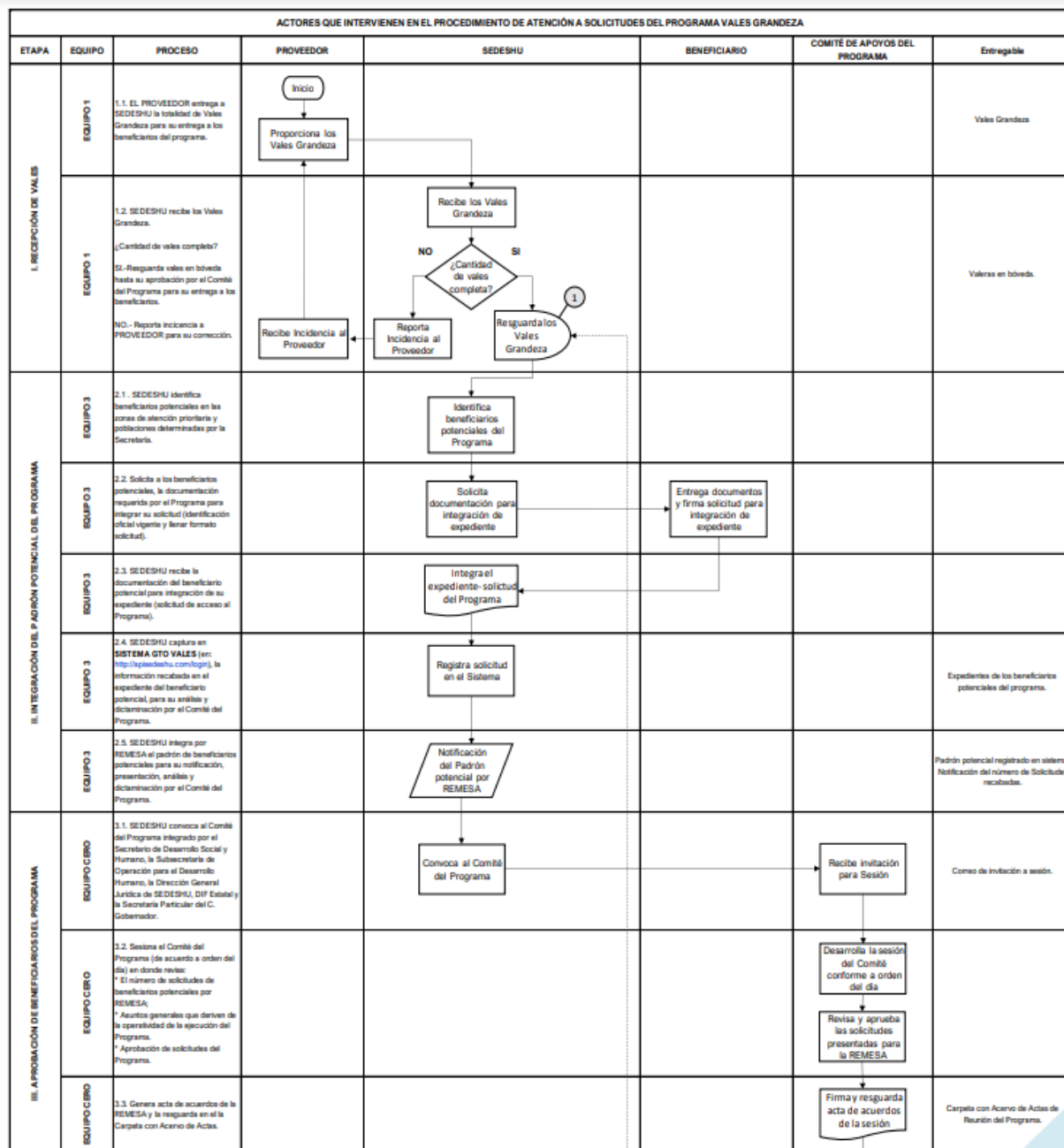


Figura 8. Diagrama Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos ³. Fuente. Manual interno de procesos para la atención de solicitudes del programa «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local» 2021

³ El flujo, así como el manual interno fue diseñado en febrero del 2021, parte del ejercicio fiscal anterior en el cual al Dirección General de Articulación Regional fungía como la Unidad Responsable, siendo que a partir 15 de febrero del 2022 la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar pasa a ser la Unidad Responsable para el ejercicio fiscal 2022. De tal forma, que ambos instrumentos están en actualización.

1.5.1 Límites y pertinencia del proceso

El proceso inicia con la aprobación de los apoyos para la posterior entrega de los vales grandeza local y finaliza con el resguardo en archivo. Si bien es un proceso similar al anterior; en este se detalla toda la fase operativa de la entrega de apoyos y su seguimiento ya como beneficiarios, al integrarse en el padrón de beneficiarios de la dependencia.

Con la apertura y atención que este proceso hace de la fase de monitoreo de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, se da paso a la fase del ciclo del programa relacionada con la contraloría social y satisfacción de usuarios.

1.5.2 Importancia estratégica del proceso

El proceso es relevante dentro del ciclo de ejecución del programa, dado que con él se da fin a la fase de elaboración y entrega de bienes y servicios y al mismo tiempo se atiende la fase de seguimiento a los beneficiarios y monitoreo de apoyos. Lo que permite tener información de la satisfacción de los usuarios más “real” al llevarse a cabo la captación de su opinión justo a la par de la entrega de los bienes y servicios.

1.6 Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios

La contraloría social y satisfacción de usuarios es el proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa (Coneval, 2013, p. 5). El proceso de contraloría social del programa se basa en los Lineamientos para la promoción y operación de la contraloría social en programas sociales estatales del Gobierno del Estado de Guanajuato.

En las reglas de operación del programa se tiene un apartado referente a la contraloría social, el cual indica que: la promoción, difusión y operación de la Contraloría Social del presente programa se realizará de conformidad con los Lineamientos para la Operación y Promoción de la Contraloría Social en los Programas Sociales Estatales y demás normatividad aplicable en la materia (SDSH, 2022, p. 62).

A su vez se encuentra un apartado para llevar a cabo el procedimiento de denuncias; indicando lo siguiente: Cualquier persona podrá solicitar asesoría o, en su caso, presentar denuncia por la probable comisión de faltas administrativas en la operación del Programa, ante el Órgano Interno de Control de la secretaria, con domicilio en carretera

Juventino Rosas Km 9.5 Col. Yerbabuena, Guanajuato, Guanajuato, C.P.36259, Tel: 4737350140 y correo electrónico: oic-sedeshu@guanajuato.gob.mx (SDSH, 2021, p. 62). Y deberá entregarse, dentro de los 10 días hábiles siguientes posteriores a que tenga conocimiento de las causas establecidas en las fracciones que anteceden, en las oficinas de la Secretaría con domicilio en Paseo de la presa, 99, Zona Centro, de la ciudad de Guanajuato, Gto., C.P. 36000

Adicionalmente, como mecanismos de transparencia se cuenta con una lista de beneficiarios firmada por cada uno de ellos, contando con una identificación oficial o Tarjeta GTO Contigo Sí de los beneficiarios, cuya verificación de entrega la desarrolla la Dirección de Acciones transversales. No obstante, en complemento con información recabada de encuestas al personal operativo (FiArr, 2021. Anexo 11) se indica que no hay un mecanismo determinado para dar seguimiento a beneficiarios con el cual se pueda identificar si los apoyos son utilizados con lo establecido en la normativa.

A su vez, se realiza la integración de información en el portal PEB <https://peb.guanajuato.gob.mx/> seleccionando la "Búsqueda por Programas", donde se despliega la información que identifica a las personas beneficiarias. Cabe destacar que, al realizar la búsqueda, se obtuvo un resultado de 9,143 registros (SDSH b, 2022). No hay suficiente información en términos de actividades específicas, tiempos y productos para realizar la tabla y mapeo descriptivo de este proceso.

1.6.1 Importancia estratégica del proceso

El proceso es importante para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia del ejercicio de los recursos públicos y de la eficiencia del gasto, así como de la calidad de los bienes y servicios que se generan con las acciones gubernamentales.

1.7 Proceso: Monitoreo y evaluación

La evaluación y monitoreo es el 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 (Coneval, 2013, p. 5).

En este proceso las reglas de operación señalan en su capítulo VI, que los mecanismos de evaluación del programa serán realizados conforme a los términos establecidos en el artículo 35 del Reglamento, en el cual se indica que la Secretaría de Desarrollo Social

en coordinación con las dependencias y entidades, se integrará un plan anual de evaluación de los programas sociales estatales...(SDSH a, 2015).

En cuanto al monitoreo, evaluación e indicadores, las reglas de operación indican que los mecanismos se apegarán al Reglamento de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, además de la Guía para operación del monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales.

El proceso finaliza con la publicación de los informes de evaluación para posteriormente dar seguimiento a las recomendaciones por parte de la unidad administrativa responsable de la operación del programa.

Tabla 12. Actividades del Proceso de monitoreo y evaluación del programa

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1.	Solicitud de integración al Programa Anual de Evaluación (PAE)	SDSH		S/D
2.	¿Se recibe solicitud para realizar evaluaciones por parte de la SEDESHU?	SDSH		
2.a	No: Notifica disenso de la evaluación	SDSH	Fin del proceso	
2.b	Sí: Analizar la factibilidad de la evaluación propuesta	SDSH		
2.1	Definir internamente la evaluación a realizar	SDSH		
3	Integración del Programa Anual de	SDSH		
4	Enviar a la SEDESHU el Programa Anual de Evaluaciones	SDSH		
5	Contratación, supervisión y seguimiento del proyecto	SDSH		
6	Identificación de resultados y propuesta de recomendaciones	SDSH		
7	Publicación y difusión de informes de evaluación	SDSH		
8	Integración de la información y documentación relativa a la ejecución y resultados de evaluaciones.	DGAR		
9	Difusión de informes periódicos	SDSH		
10	Atención a recomendaciones	DGAR		
11	Remitir el seguimiento de los resultados de atención a recomendaciones	DGAR, SDSH		
2	Recepción de seguimiento a recomendaciones	SEDESHU		

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Fin del proceso				

En este proceso se lleva a cabo como lo establece la normativa aplicable, atendiendo a los requerimientos de la SEDESHU como ente coordinador de la evaluación a los Programas Sociales Estatales. El proceso de evaluación está vinculado con el proceso de planeación, puesto que en éste se generan los insumos a utilizar en el proceso descrito en el párrafo anterior.

El programa Vale Grandeza Compra Local, ha tenido una evaluación externa en materia de Diagnóstico y Diseño por Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cuya atención y solventación de recomendaciones se ha presentado por parte de la Dirección General de Articulación Regional a la Dirección de Mejora Regulatoria de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas.

Posteriormente se presenta un plan de acción para el programa Vales – Grandeza; en el cual se establecen las acciones de mejora, medios de verificación, plazos de atención y como responsable la Dirección General de Articulación Regional.

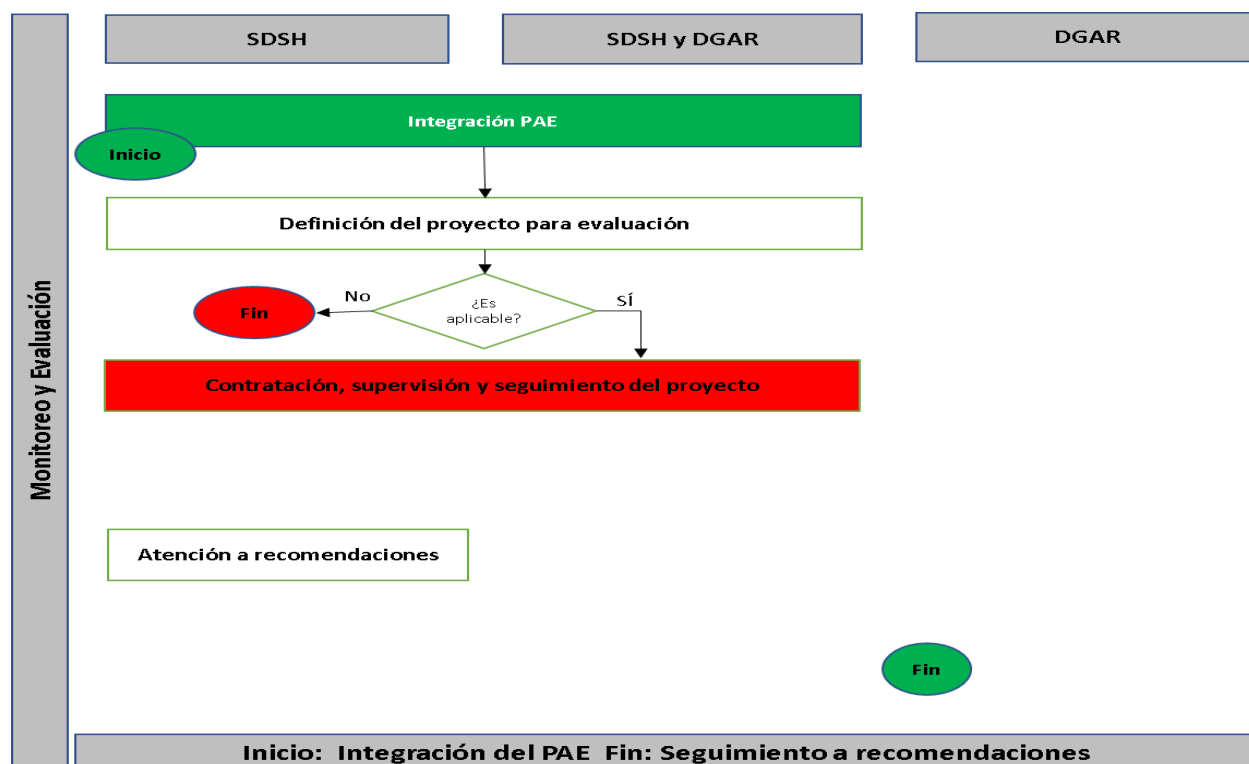


Figura 9. Diagrama monitoreo y evaluación del programa. «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar.

1.7.1 Límites y pertinencia del proceso

Se solicita a la Dirección de Evaluación analizar el proceso propuesto y en su caso validar, o bien, realizar las observaciones pertinentes y proporcionar información que permita a esta instancia evaluadora describir y mapear el proceso de acuerdo a como se realiza para el programa que nos ocupa.

1.7.2 Importancia estratégica del proceso

La relevancia de realizar evaluaciones a los programas radica en que sus resultados permiten identificar áreas de oportunidad, a través de las cuales se puede mejorar el desempeño, y, por ende, los resultados y alcance de los objetivos para el que fue creado el programa.

2. Hallazgos

2.1 Valoración global de la operación del programa

2.1.1. Proceso de planeación

2.1.1.1. Subproceso de planeación operativa

Con los documentos entregados para la evaluación, fue posible describir y mapear el subproceso de planeación operativa.

Aunque se detectaron evidencias de que si se realizan los subprocesos de: planeación estratégica y el de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño; no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describan de forma específica como llevan a cabo estos subprocesos en para el programa.

2.1.1.2. Subproceso actualización de normativa.

El programa ha realizado dos modificatorios derivados de recomendaciones que determino importantes la evaluación externa desarrollada por la CEPAL. Lo cual ha implementado mejoras desde la Matriz de Impacto Regulatorio, como en el desarrollo de las reglas de operación vigentes.

2.1.2. Proceso de difusión:

No se identificaron herramientas metodológicas que describan de forma específica como se lleva a cabo este subproceso. La descripción y mapeo del subproceso se realizó con información obtenida de la encuesta al personal operativo que menciona las reglas de operación y página electrónica de la dependencia.

2.1.3. Proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios

2.1.4. Proceso: Producción y Distribución de bienes y servicios

Estos procesos, son los más sólidos en términos de descripción metodológica, ya que, al tiempo de encontrar información en las reglas de operación del programa, son parte de un manual interno de procesos, para la entrega de los Vales Grandeza, indicando fichas de proceso y diagramas de procesos para cada caso, no obstante, es un instrumento anterior a los modificatorios realizados a las reglas de operación, lo que hace necesaria su actualización.

2.1.5. Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

En este proceso la encuesta únicamente indica que es la Dirección General de Articulación Regional la encargada de este proceso y la Dirección de Fortalecimiento Familiar, será la encargada de verificar la entrega de los apoyos, sin embargo, se menciona por parte del personal encuestado, que no hay un seguimiento y monitoreo de apoyos una vez que han sido entregados.

2.1.6. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios

En los documentos analizados, no se identificó información sobre los plazos de ejecución de las actividades. Si bien se puede deducir que la estrategia es desplegada en el momento en que se termina ejecución y entrega de las acciones, es conveniente que el programa cuente con un documento que describa el proceso tipo.

En complemento con información recabada de encuestas al personal operativo (FiArr, 2021. Anexo 11) se indica que no hay un mecanismo determinado para dar seguimiento a beneficiarios con el cual se pueda identificar si los apoyos son utilizados con lo establecido en la normativa; lo cual es inconsistente con la información detectada

2.1.7. Proceso: Monitoreo y evaluación

No se identificó algún documento en el que se describiera de forma puntual la forma en que se lleva a cabo el proceso de monitoreo y evaluación, únicamente referencias a lineamientos y reglamentos.

El monitoreo del desempeño del programa se realiza a través de la medición del cumplimiento debido al número de apoyos entregados, sus metas, indicadores, número de beneficiarios y ejecución de los recursos, entre otros. Realizar el seguimiento al desempeño del programa en diversos sistemas, le permite contar con información actualizada y de diferente tipo, en el momento en que la requiera; además de que le permite tener certeza de que las decisiones respecto a la gestión del programa son tomadas con base en información fidedigna.

2.2 Principales problemas detectados en la normatividad

No se detectaron problemas en la normatividad, dado que se realizaron ajustes derivados de las recomendaciones en su evaluación externa de diagnóstico y diseño.

2.3 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

La identificación de buenas prácticas de operación se basa en el análisis de los procesos operativos y los hallazgos de la estrategia de trabajo de campo.

2.3.1 Cuellos de botella.

Los principales cuellos de botella para el correcto desarrollo de todos los procesos que conllevan a un buen desempeño del programa son:

Proceso de Planeación

- c) Insuficiente coordinación entre áreas implícitas en los procesos del programa, con respecto al personal y espacios de trabajo
- d) Insuficiente, personal e infraestructura insuficiente, para desempeñar el programa

Proceso de Difusión

- b) Indefinición de los tiempos aproximados de las sesiones en el comité, para la autorización de los apoyos.

Proceso de Solicitud de apoyos

- c) Entrega inexacta de la documentación establecida en los requisitos por parte de las personas beneficiarias
- d) Identificación oficial no vigente e información insuficiente para el llenado del formato Solicitud GTO Contigo Sí.

2.3.2 Buenas prácticas

Entre las buenas prácticas detectadas para el buen desempeño del programa se encuentran las siguientes:

- c) Ajustes oportunos en los instrumentos normativos y de operación, atendiendo a las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.
- d) Reestructuración en la organización de los procesos con base en las necesidades que surgen para el programa.

2.3.3 Semaforización por proceso.

Tabla 13. Resultados de semaforización por proceso

Apartado	Pregunta	Semáforo / Desempeño por Pregunta	Semáforo del Apartado
Planeación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Difusión	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Proceso de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios Producción / Distribución de bienes y servicios	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

Contraloría social y satisfacción de usuarios	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Monitoreo y Evaluación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3. Fortalezas y amenazas

En este apartado se identifican las fortalezas y amenazas en la operación del «Q3450 Programa Vale Grandeza – Compra Local», las primeras se entienden son atributos propios de la implementación de los componentes que contribuyen a su eficaz y eficiente operación; mientras que las segundas, son aquellas situaciones que presentan en el entorno en el que opera el programa, aquéllas que no se pueden controlar y que pueden afectarle desfavorablemente.

La identificación tanto de las Fortalezas, como de las Amenazas se basa en el análisis de los procesos operativos y los hallazgos del trabajo de campo.

Tabla 14. Fortalezas y debilidades del programa

Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
Planeación	La entidad cuenta con una estructura bien definida para la planeación operativa	Diagramar e incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos

	Debilidad	Amenaza
	No se identifica un proceso que integre los subprocesos de: programación, operación y planeación estratégica	Cambios en la organización que obstaculicen la vigencia de la estructura vigente
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
	Las actividades del proceso se difunden mediante la publicación de las Reglas de Operación	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
Difusión	Debilidad	Amenaza
	Al no contar con un desarrollo del proceso, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.	Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
Ejecución del programa	Debilidad	Amenaza
	Vigencia del manual de procesos y procedimientos	Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
Producción y distribución de bienes y servicios	Debilidad	Amenaza
	Insuficiente coordinación entre las áreas que intervienen en el programa	Retraso en la entrega de lista para someter a aprobación o no de Comité
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos

y monitoreo de apoyos	Debilidad	Amenaza
	Disminución de propuesta de inversión convenida	Retraso en la entrega de apoyos a las personas beneficiarias
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Fortaleza	Oportunidad
	El programa cuenta con un instrumento normativo operativo, mediante el cual se permite dar a conocer los recursos y derechos para los beneficiarios.	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Al no contar con un desarrollo del proceso, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.	Insuficiente información para la detección de satisfacción de usuarios
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Monitoreo y evaluación	Fortaleza	Oportunidad
	Sistematización del seguimiento en plataformas de uso interno para Gobierno del Estado.	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Tiempos de atención a recomendaciones por cada etapa, son laxos. Por lo tanto, es insuficiente la incorporación de recomendaciones en tiempos adecuados para la operación del programa.	Insuficiente actualización sistemática de los procesos o resultados del programa.

4. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presenta un conjunto de recomendaciones derivadas del análisis de cada uno de los procesos que integran la operación del programa «Q3450 Programa Vale Grandeza – Compra Local», a partir de las cuales se busca contribuir a la mejora de su operación.

4.1 Conclusiones

El programa mantiene una administración que permite alcanzar metas establecidas, mediante las cuales se puede beneficiar a la población focalizada; ello, con el desarrollo de los procesos e implementación de los procedimientos necesarios para atender el planteamiento original del programa.

Éste, tiene plenamente identificado el problema y necesidad por resolver, cuenta con un diagnóstico que permite reflejar el contexto de necesidades y focalización de zonas de atención. A su vez mantiene definiciones para sus poblaciones, no obstante, requiere determinar un plazo para su revisión y actualización, además de los censos de población y vivienda.

Para dar seguimiento a los indicadores que permiten un monitoreo y medición constante de sus avances; se cuenta con mediciones a nivel componente para el programa, por lo que es importante establecer fichas técnicas para todos los niveles de la matriz de indicadores para resultados (MIR).

A su vez, las metas establecidas para el programa son factibles de alcanzar siempre y cuando se mantenga el presupuesto asignado o su posible incremento ante las demandas sociales detectadas con el desarrollo y ejecución del programa.

Adicionalmente, el programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 4.6 / 5.00. No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo en dos de los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y diagramados. Con respecto a la semaforización, es coincidente con la consolidación operativa; puesto que se detectó un buen desarrollo de los procesos que se tienen plenamente identificados y sistematizados.

Finalmente, las principales oportunidades que tiene el programa son la posibilidad de actualizar sus procesos y procedimientos ya consolidados e incorporarlos a modo de flujograma en sus reglas de operación; por otra parte, la principal amenaza está determinada por el retraso en la entrega de los apoyos a la población beneficiaria, así como la satisfacción de los beneficiarios.

El desarrollo del programa mantiene un correcto y adecuado nivel de coherencia con el desarrollo e integración de las políticas públicas al contar con elementos necesarios para su implementación y contribución a objetivos macro con la operación y ejecución del programa.

4.2 Recomendaciones

4.2.1. Proceso de planeación

1. Documentar y mapear los subprocesos de: planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. Tomar como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.

4.2.2. Proceso de difusión

2. Documentar el proceso de difusión del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.

3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa.

4.2.3. Proceso: Producción y Distribución de bienes y servicios

4. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso

4.2.4. Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

5. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso.

4.2.5. Proceso: Solicitud de apoyos y selección de beneficiario

6. Actualizar el proceso e incorporarlo en su manual de procesos para la Atención de solicitudes del programa Vale Grandeza – Compra Local.

7. Establecer los tiempos aproximados de las sesiones del comité para poder conocer los periodos de entrega a beneficiarios.

4.2.6. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios

8. Documentar el proceso de contraloría social del programa, donde el énfasis del mapeo del proceso sea el despliegue de la estrategia de contraloría social dentro del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.

9. Difundir el documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer, sistematizar y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de

las fases de operación del programa y otorgar a los involucrados una herramienta de apoyo y certeza en la ejecución de las actividades.

4.2.7. Proceso: Monitoreo y evaluación

10. Documentar y mapear el proceso de monitoreo y evaluación.

11. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.

Recomendación general de procesos

12. Actualizar el Manual a la nueva reestructura del programa, correspondiente con el ejercicio fiscal en vigencia.

13. Se sugiere incorporar los diagramas de flujo por cada proceso y subproceso en anexos de las Reglas de Operación.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, L. (1992). El estudio de las políticas públicas. Estudio introductorio y edición. Miguel Ángel Porrúa. México

- Aldunate Eduardo, 2010. Evaluación de Gestión, Resultados e Impactos de Programas Públicos. ILPES, CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/Presentation_Evaluacion_Programas.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2008). Panorama Social de América Latina 2007. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1227-panorama-social-america-latina-2007>
- Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39),149-210. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2016). Coherencia y políticas públicas: Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. Gestión y política pública, 25(1), 03-31. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792016000100001&lng=es&tlng=es
- CONEVAL. (2013). Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos a Programas de Desarrollo Social 2013. Guía Temática de Entrevista a Profundidad. Consultado el 10 de octubre del 2020 en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos. CONEVAL 2019, recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
- FiArr (2022). Encuestas para actores Institucionales. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.
- Gattgens, Ginia Picado (1990). La evaluación de programas sociales. Guía para la evaluación de Programas Sociales. Universidad de Costa rica. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000185.pdf>
- Gobierno del Estado, (2022) Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Disponible en: Secretaría de Desarrollo Social y Humano (guanajuato.gob.mx)
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsoccuian_presentacioa2015.pdf
- Naranjo, María. (2006). Evaluación de programas de salud. Comunidad y Salud, 4(2), 34-37. Recuperado en 05 de mayo de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-32932006000200005&lng=es&tlng=es.
- POEG (2021). Periódico Oficial del Estado de Guanajuato, Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Actualización del Programa Sectorial Desarrollo Humano y Social 2019 – 2024. Disponible en:

https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2021_SEDESHEU_Programa_sectorial_desarrollo_humano_social_2019-2024_actualizacion_20210927.pdf

Ruiz Méndez, María del Rocío, & Aguirre Aguilar, Genaro (2015). Etnografía virtual, un acercamiento al método y a sus aplicaciones. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, XXI (41),67-96. ISSN: 1405-2210. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=316/31639397004>

SDSH (2021). Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Reglas de Operación del Programa Vale grandeza – Compra local, para el Ejercicio Fiscal 2022. Publicadas en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. 31 de diciembre 2021. Disponible en: <https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/programa-social/programa-vale-grandeza-compra-local-0>

SDSH (2022). Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Acuerdo modificadorio al acuerdo secretarial 04/2021 mediante el cual se expiden las reglas de operación del programa vale grandeza- compra local para el ejercicio fiscal de 2022. Publicadas en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. 07 de junio 2022. https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/programas_sociales/reglas_operacion/2022_SEDESHEU_Programa_vale_grandeza_compra_local_acuerdo_expede_reglas_operacion_20220708.pdf

SDSH (2022a). Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Segundo Acuerdo modificadorio al acuerdo secretarial 04/2021 mediante el cual se expiden las reglas de operación del programa vale grandeza- compra local para el ejercicio fiscal de 2022. Publicadas en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. 17 de octubre 2022. http://proyectos.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/2021/06/2022_SEDESHEU_Programa_vale_grandeza_compra_local_reglas_operacion_segundo_acuerdo_modificadorio_anexo_20221017.pdf

SDSH (2022b). Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Padrón Estatal de Beneficiarios. Disponible en: [Búsqueda por programas \(guanajuato.gob.mx\)](https://busqueda.guanajuato.gob.mx/)

SDSH a (2015) Reglamento de la ley de desarrollo Social y humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en materia de monitoreo y evaluación de los programas sociales y estatales. [Archivos de la dependencia]. Gobierno del Estado de Guanajuato.

Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato (2022). Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos para Programas Sociales Estatales, Partida 2.

SFIA (2019). Lineamientos Generales de Gestión Para Resultados Para La Administración Pública Del Estado De Guanajuato. Recuperado de: https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2019/doc/10_Lineamientos_PbR_2022.pdf

SFIA (2022). Lineamientos Generales para la Aplicación de Recursos en Materia de Proyectos de Inversión en el ejercicio fiscal 2020. Recuperado de:

https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2022/lin_inversion.php

SHCP. (2019). Evaluación de Políticas y Programas Públicos. Evaluación de Procesos. Recuperado de: <https://www.mexicox.gob.mx/>.

SHCP. (2019). Evaluación de Políticas y Programas Públicos. Evaluación de Procesos. Recuperado de: <https://www.mexicox.gob.mx/>.

SHCP. (2020). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos. Sistema de Evaluación del Desempeño. Consultado el 10 de octubre del 2022 en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>

Tassara, C. (2014). Políticas públicas, cohesión social y desarrollo local: La experiencia europea y los aportes de la cooperación euro-latinoamericana. Perf. de Coyunt. Econ. [online]. 2014, n.23, pp.15-36. ISSN 1657-4214. Colombia. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-42142014000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es

ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Sin información en documentación recibida.
	Institución	Secretaría de Desarrollo Social y Humano

Tema	Variable	Datos
	Entidad	Guanajuato, Gto.
	Unidad Responsable	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar
	Clave Presupuestal	Q3450
	Nombre del Programa	Vale Grandeza – Compra Local
	Año de Inicio	2022
	Responsable titular del programa	Alma de la Luz Morales Romero
	Teléfono de contacto	462 607 4517
	Correo electrónico de contacto	almamorales@guanajuato.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Coadyuvar a cubrir las necesidades básicas de los guanajuatenses mediante el otorgamiento de Vales Grandeza, a las personas mayores de edad que se encuentran en situación de vulnerabilidad, por falta de ingresos económicos, provocado por la contingencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19) o que se encuentren por debajo de la línea de pobreza por ingresos.
	Principal Normatividad	Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato. Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados para el Estado de Guanajuato; Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal 2022; Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato; Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guanajuato;

Tema	Variable	Datos
	Eje del PND con el que está alineado	Política Social
	Objetivo del PND con el que está alineado	1.1.1 Abatir la pobreza en todas sus vertientes y desde sus causas
	Tema del PND con el que está alineado	Humano y social
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa de Gobierno 2018- 2024 con el Plan Estatal de Desarrollo 2040.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo 2.3: Fortalecer el acceso al ingreso para la población en situación de pobreza o vulnerables por ingreso del estado de Guanajuato.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Sin información en las Reglas de Operación.
	Propósito del programa	El programa tiene el propósito de que las personas que habitan en el Estado de Guanajuato, con ingresos por debajo de la línea de bienestar, cuenten con ingresos para satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias.
Población potencial	Definición	La población potencial del programa son los habitantes mayores de edad del Estado de Guanajuato que presentan algún grado de pobreza
	Unidad de medida	Población
	Cuantificación	Sin información en documentación recibida
Población objetivo	Definición	Población guanajuatense en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos, derivado de la contingencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), o que se encuentren por debajo de la línea de pobreza por ingresos.

Tema	Variable	Datos
	Unidad de medida	Población
	Cuantificación	Sin información en documentación recibida
Población atendida	Definición	Personas guanajuatenses mayores de edad en situación de vulnerabilidad por falta de ingresos derivada de la contingencia sanitaria ocasionadas por el virus Sars-Cov-19 (COVID -19) o que se encuentren por debajo de la línea de pobreza por ingresos y que ha sido beneficiada con los apoyos del Programa.
	Unidad de medida	Sin información específica en documentación recibida
	Cuantificación	9,143 personas al corte del 14 de diciembre (SDSH b, 2022)
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 63,285,875.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 67,465,756.04
	Presupuesto ejercido (MDP)	10,120,413.57
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Guanajuato
Focalización	Unidad territorial del programa	Estado de Guanajuato

ANEXO II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión,	1.1 1.2	Planeación, programación y presupuestación. De estos procesos, se detectan planeación operativa, programación y presupuestación; así como el subproceso de actualización de instrumentos de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.3 1.4	seguimiento de desempeño y actualización de normativa.
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	Proceso integrado en las Reglas de operación, en el cual se establece su publicación y vínculo para su observación en página de internet.
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	Proceso plenamente integrado en documento normativo y manual de procesos (el cual deberá ser actualizado a la estructura vigente).
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Este proceso no se lleva a cabo como una selección de beneficiario, sino a partir de la entrega de requisitos por parte de la población objetivo, y con base en la autorización del comité.
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.	4	Ejecución y Operación. La producción de bienes y servicios se desarrolla en los procesos de ejecución y operación de obra de infraestructura, una vez que se han convenido aquellas a ejecutarse con los organismos operadores.
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).		Los procesos de producción y distribución de bienes y servicios se despliegan de manera paralela consecutiva, pero por tratarse de gestiones administrativas concatenadas donde las actividades son prácticamente las mismas y son realizadas por los mismos actores
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	4.1	Este proceso se integra en el Proceso de Distribución de apoyos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
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.	5	Con la apertura y atención que este proceso hace de la fase de monitoreo de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, se da paso a la fase del ciclo del programa relacionada con la contraloría social y satisfacción de usuarios.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.	6	En las Reglas de Operación del programa, se integra información para que el beneficiario pueda realizar quejas o denuncias, indicando números de teléfono y correo electrónico para llevar a cabo su solicitud.
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.	7	El proceso se encuentra enunciado en las Reglas de operación del programa, con información acerca de su coordinación entre las dependencias encargadas de su desarrollo. A su vez, mantiene atención a las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas para su constante mejora.

ANEXO III. Flujogramas del proceso

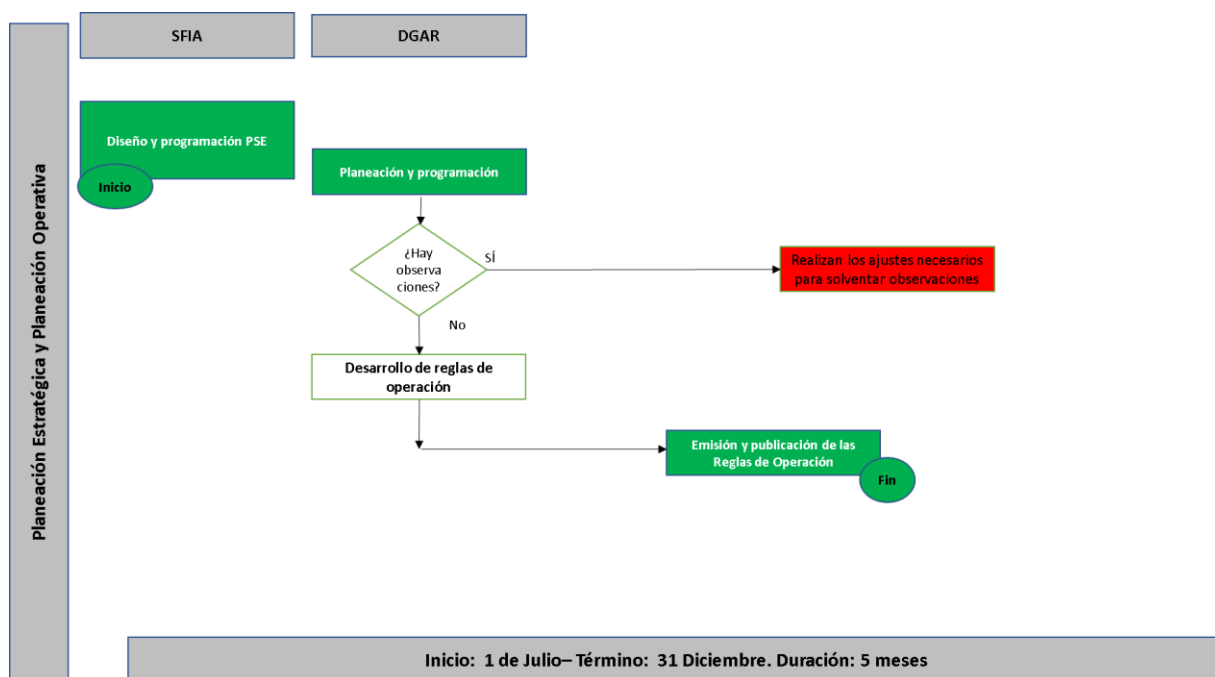


Figura 5. Diagrama Subproceso de Planeación estratégica y Planeación Operativa. «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar.

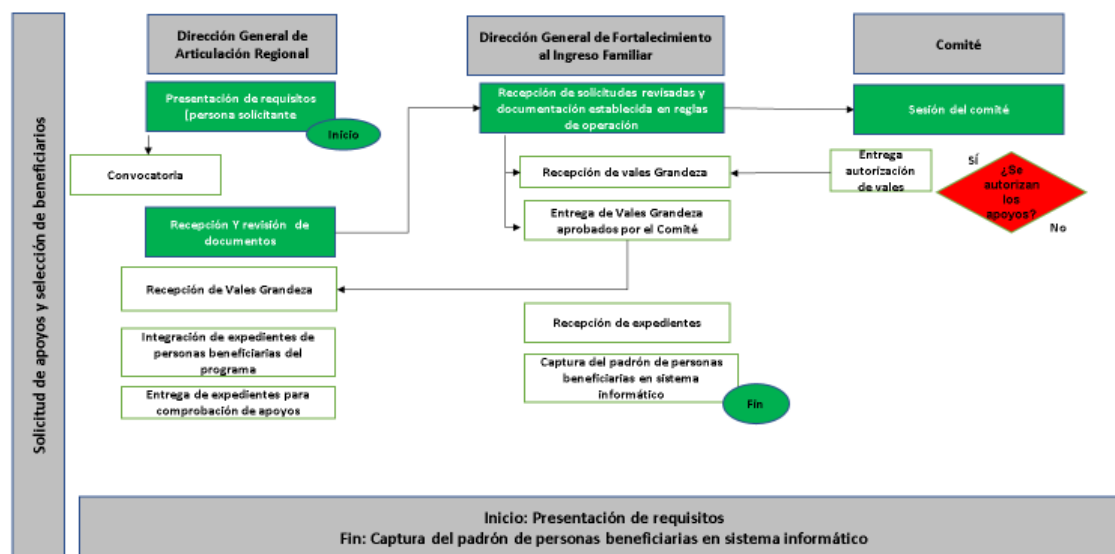


Figura 6. Diagrama Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios. «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar.

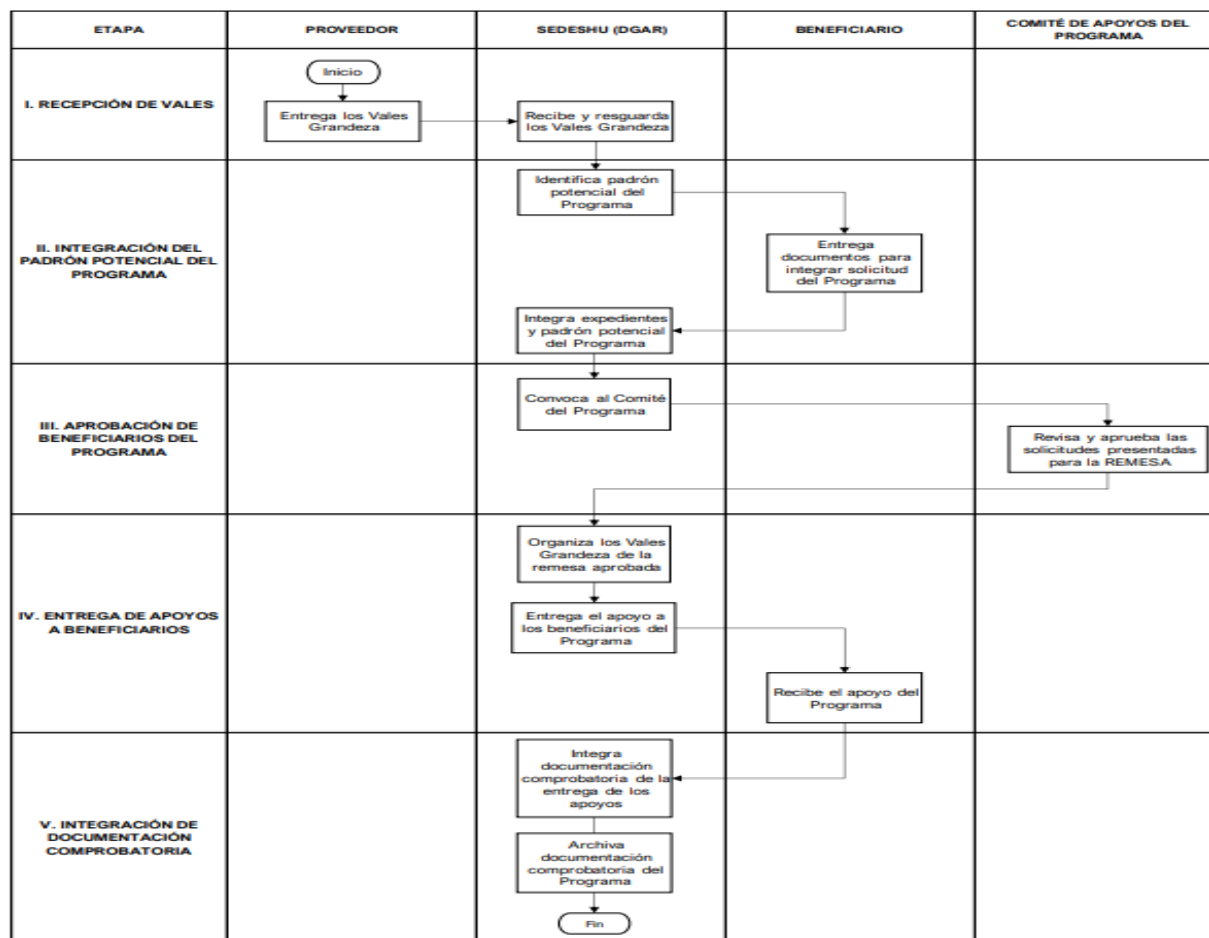


Figura 7. Diagrama Producción y Distribución de bienes y servicios. Fuente. Manual interno de procesos para la atención de solicitudes del programa «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local» 2021

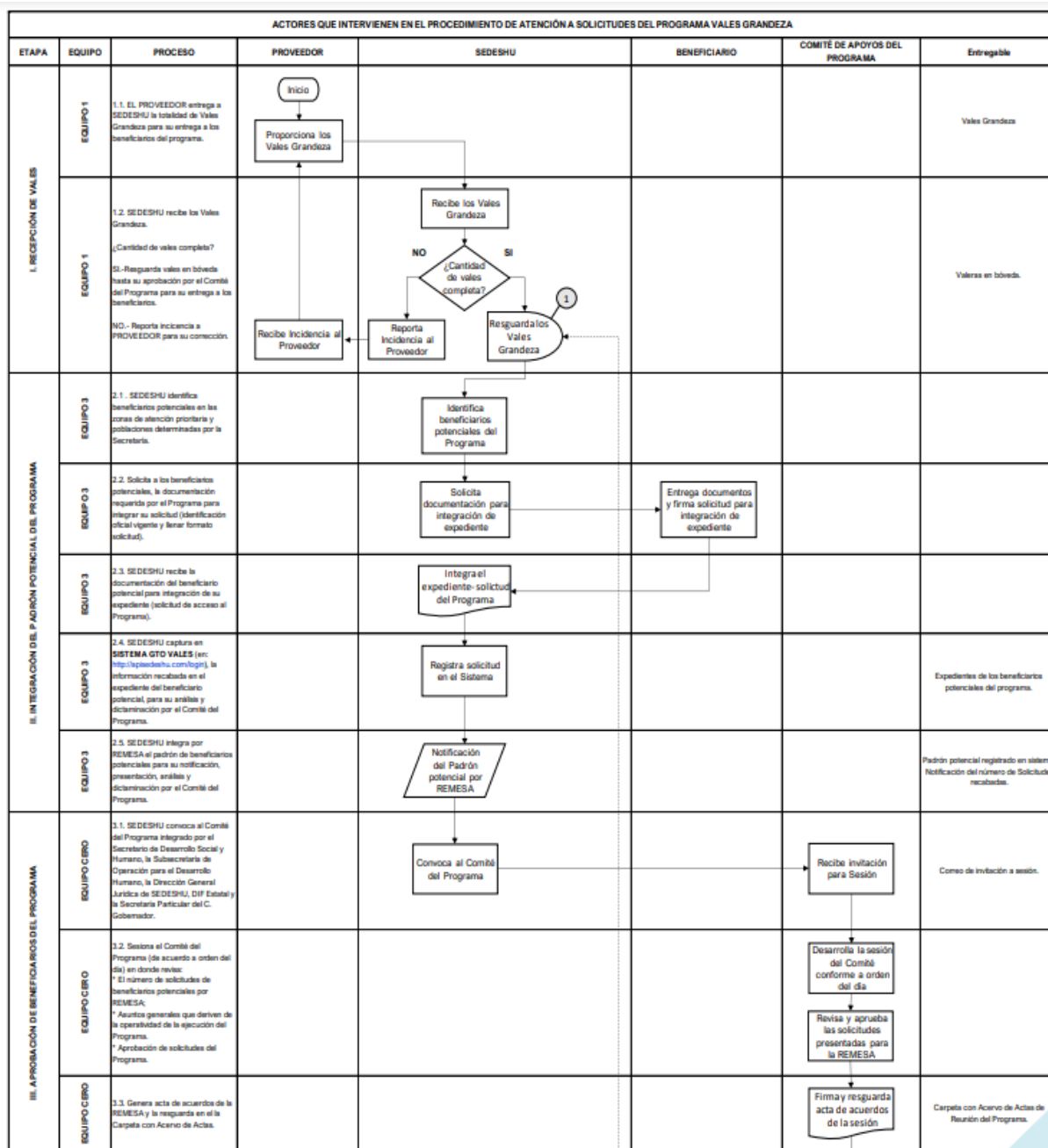


Figura 8. Diagrama Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos ⁴. Fuente. Manual interno de procesos para la atención de solicitudes del programa «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local» 2021

⁴ El flujo, así como el manual interno fue diseñado en febrero del 2021, parte del ejercicio fiscal anterior en el cual al Dirección General de Articulación Regional fungía como la Unidad Responsable, siendo que a partir 15 de febrero del 2022 la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar pasa a ser la Unidad Responsable para el ejercicio fiscal 2022. De tal forma, que ambos instrumentos están en actualización.

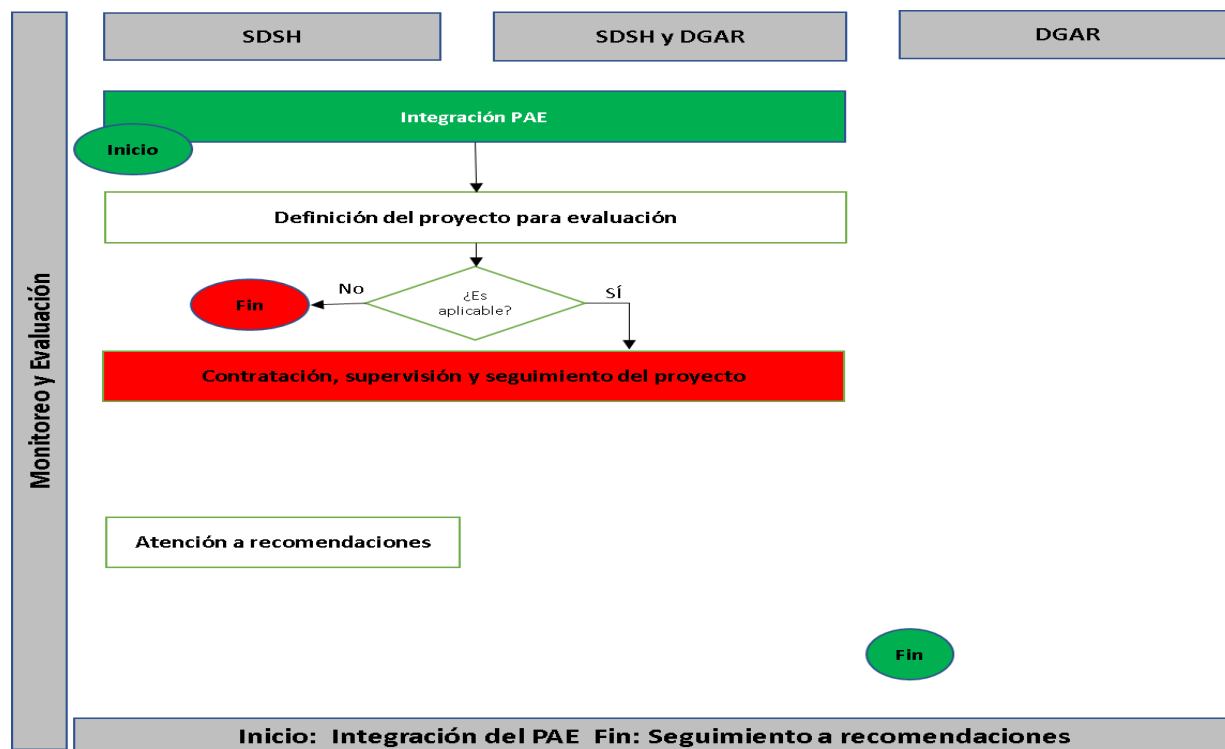


Figura 9. Diagrama monitoreo y evaluación del programa. «Q3450 Vale Grandeza - Compra Local»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar.

ANEXO IV. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	5				En las Reglas de Operación del Programa definen como se llevan a cabo algunos procesos, como Planeación, Difusión, ejecución, Contraloría social y Evaluación.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		4			Se documentan de forma estructurada los principales procesos del programa.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	5				Con base en la información, se identificó que todos los procesos del programa están estandarizados y son utilizados por todas las áreas involucradas, es decir, existe una homogeneidad en la aplicación de los procesos. Sin embargo, no están documentados de forma estructural.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		4			Se cuenta con el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED), en el cual se registran el avance de las metas, indicadores y al mismo tiempo se monitorea dicho avance. No obstante, se requieren indicadores que puedan medir el avance de los procesos.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	5				El programa cuenta con procesos de revisión del cumplimiento de las metas que le permiten hacer ajustes; como el seguimiento en la plataforma SIMEG.
Grado de consolidación operativa	El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta , es decir, obtuvo una valoración de 4.6 / 5.00 . No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo en dos de los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y diagramados; además de la necesidad de actualizar el manual de procesos y procedimientos con que actualmente cuentan.				

Para determinar el grado de consolidación operativa, se seleccionó una ponderación de No = 0 (no cuenta con la información) a Sí = 5 (cuenta con toda la información y su documentación).

ANEXO V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación operativa
	Fin	Integración de cartera de proyectos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es adecuado, aunque al mismo tiempo se realiza la operación de los programas. lo que impide desarrollar una mejora en la planeación.
	Personal	El personal es suficiente. Sin embargo, se requiere capacitar a los operadores en materia de planeación.
	Recursos financieros	Insuficientes
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	En la Planeación estratégica: Reglas de Operación, Diagnóstico particular, Árbol de problemas y objetivos, diseño de metas y de la MIR.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)
	Tipo de información recolectada	Avance de las metas e indicadores y avance financiero.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí.

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El proceso de difusión inicia con la publicación de la Reglas de Operación del Programa
	Fin	Difusión en diversos medios de comunicación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es adecuado y se ajusta a la normatividad.
	Personal	El personal es adecuado.
	Recursos financieros	Los recursos son adecuados
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Reglas de Operación

	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Periódico Oficial del Estado de Guanajuato, lonas, carteles, reuniones de comités de participación social integrados por la Secretaría.
	Tipo de información recolectada	NA
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Solicitud de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Presentación y entrega de requisitos
	Fin	Captura del padrón de personas beneficiarias en sistema informático.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No especificado
	Personal	El personal es adecuado.
	Recursos financieros	Los recursos son adecuados
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Entrega de apoyos a personas beneficiadas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	Lista de solicitudes
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Producción y distribución de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Entrega de Vales Grandeza

	Fin	Integración y archivo de documentación comprobatoria del programa
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sin fecha específica
	Personal	El personal es adecuado.
	Recursos financieros	Los recursos son adecuados
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Entrega de apoyos a personas beneficiadas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	Lista de solicitudes
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Aprobación de apoyos
	Fin	Entrega de Vales Grandeza
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sin fecha específica
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Seguimientos a los apoyos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma del padrón estatal de beneficiarios
	Tipo de información recolectada	Requisitos y listados de personas beneficiarias
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí
--	----

Proceso: Contraloría social		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Publicación de Reglas de operación
	Fin	Rendición de cuentas
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sin definir
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Adecuados
	Infraestructura	Suficiente
	Otros	No aplica
Productos	Productos del Proceso	Recepción de quejas o denuncias en caso de tenerlo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No aplica
	Tipo de información recolectada	Pruebas pertinentes en caso de existir quejas o denuncias
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Monitoreo y Evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Solicitud de integración al Programa Anual de Evaluación (PAE)
	Fin	Recepción de seguimiento a recomendaciones
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sin Definir
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Informe de atención a recomendaciones
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Con este proceso se finaliza el ciclo de procesos para el Programa Social Estatal

Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIMEG (Sistema de Monitoreo y Evaluación del Estado de Guanajuato).
	Tipo de información recolectada	Aspectos susceptibles de Mejora (ASM) derivados de informes de evaluación.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

ANEXO VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	Se sugiere incorporar los diagramas de flujo por cada proceso y subproceso en anexos de las Reglas de Operación.				

ANEXO VII. Análisis FODA del programa

Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Planeación	Fortaleza	Oportunidad
	La entidad cuenta con una estructura bien definida para la planeación operativa	Diagramar e incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	No se identifica un proceso que integre los subprocesos de: programación, operación y planeación estratégica	Cambios en la organización que obstaculicen la vigencia de la estructura vigente
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Difusión	Fortaleza	Oportunidad
	Las actividades del proceso se difunden mediante la publicación de las Reglas de Operación	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Al no contar con un desarrollo del proceso, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.	Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Ejecución del programa	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Vigencia del manual de procesos y procedimientos	Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Producción y distribución de bienes y servicios	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Insuficiente coordinación entre las áreas que intervienen en el programa	Retraso en la entrega de lista para someter a aprobación o no de Comité

Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Fortaleza	Oportunidad
	Proceso consolidado que cuenta con un manual de procesos y procedimientos	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Disminución de propuesta de inversión convenida	Retraso en la entrega de apoyos a las personas beneficiarias
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Fortaleza	Oportunidad
	El programa cuenta con un instrumento normativo operativo, mediante el cual se permite dar a conocer los recursos y derechos para los beneficiarios.	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Al no contar con un desarrollo del proceso, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.	Insuficiente información para la detección de satisfacción de usuarios
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Monitoreo y evaluación	Fortaleza	Oportunidad
	Sistematización del seguimiento en plataformas de uso interno para Gobierno del Estado.	Incorporar como procedimiento individual, cada subproceso del programa en sus documentos normativos operativos
	Debilidad	Amenaza
	Tiempos de atención a recomendaciones por cada etapa, son laxos. Por lo tanto, es insuficiente la incorporación de recomendaciones en tiempos adecuados para la operación del programa.	Insuficiente actualización sistemática de los procesos o resultados del programa.

ANEXO VIII. Recomendaciones del programa

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 priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	El proceso se desarrolla de manera operativa	Integrar el proceso en su documento normativo operativo	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Recursos humanos	Contar con un proceso de planeación documentado de forma clara contribuye a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en el proceso de planeación tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevar a cabo dicho proceso, es decir, contarán con una guía que les facilite su desarrollo.	Carta de procesos; diagrama de flujo y manual de procesos	Alto
Difusión	El proceso de difusión se especifica en el documento normativo del programa, se conoce el proceso, pero no	Desarrollar una herramienta metodológica como cartas de procesos y diagramas de flujo de	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Recursos humanos	Contar con un procesos de difusión documentado de forma clara contribuye a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en la operación del programa podrán conocer las principales estrategias de	Carta de procesos; diagrama de flujo y manual de procesos	Alto

	está plenamente definido en un diagrama de proceso.	los procesos de difusión.				difusión del programa.		
Producción de bienes y servicios	El proceso es conocido por todos los actores involucrados y definido en las ROP; Sin embargo, las actividades para realizar este proceso no están descritas en un documento de procesos actualizado	Actualizar el manual de procesos y procedimientos con que cuenta el Programa	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar Dirección General de Articulación Regional	Recursos humanos	Contar con un proceso documentado contribuye a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en el proceso tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlo a cabo, es decir, contarán con una guía que les facilite el desarrollo del proceso.	Carta de procesos; diagrama de flujo y manual de procesos	Alto
Contraloría social	El programa no cuenta con un	Explicar de forma	Dirección General de Fortalecimiento	Recursos humanos	Contar con un proceso claro y	Los actores involucrados	Carta de procesos;	Alto

	mapeo este procedimiento, se queda a nivel normativo	específica actividades, dependencias involucradas, productos y tiempos de realización.	al Ingreso Familiar Dirección General de Articulación Regional Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas		documentado contribuye a la consecución de los objetivos y metas del programa.	en el proceso tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlo a cabo , es decir, contarán con una guía que les facilite el desarrollo del proceso.	diagrama de flujo y manual de procesos	
--	--	--	---	--	--	---	--	--

ANEXO IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

Con base en la evaluación de procesos, se hizo la siguiente propuesta de indicadores que midan los tiempos de respuesta en algunos de los procesos:

Proceso	Nombre	Fórmula	Indicador de:
Planeación	Tiempo promedio de actualización de la MIR	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la actualización hasta el registro definitivo de la MIR	Eficiencia
Programación presupuestación	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la programación presupuestación hasta la obtención del POA definitivo para el programa	Grado de participación de funcionarios y operadores	Eficiencia
Producción, distribución y entrega de bienes y servicios	Tiempo promedio de canalización del expediente	Promedio de días transcurridos entre la recepción del expediente y su canalización	Eficiencia
Evaluación	Nivel de sistematización de las recomendaciones de las evaluaciones externas y su utilización para mejora del programa	No. de recomendaciones emitidas por las evaluaciones externas que se incluyeron en un proceso de sistematización para ser implementadas/ Total de recomendaciones atendidas	Eficacia

ANEXO X. Trabajo de campo realizado

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Proceso al que pertenece	Observaciones
Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	01 de noviembre 2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Martha Patricia López Mares	Encuesta	120 minutos en promedio	Todos	Algunas respuestas fueron completamente iguales.
Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	01 de noviembre 2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Beatriz Medina Alberto	Encuesta	120 minutos en promedio	Todos	Algunas respuestas fueron completamente iguales.
Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	01 de noviembre 2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Claudia Irene Rangel González	Encuesta	120 minutos en promedio	Todos	Algunas respuestas fueron completamente iguales.
Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	01 de noviembre 2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Alma de la Luz Morales Romero	Encuesta	120 minutos en promedio	Todos	Algunas respuestas fueron completamente iguales.
Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	01 de noviembre 2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Juan Francisco García Ibarra	Encuesta	120 minutos en promedio	Todos	Algunas respuestas fueron completamente iguales.

ANEXO XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa

- Ver anexo XI en documento de Excel, complemento de esta evaluación -

ANEXO XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	FiArr Territorio Integral SAS de CV
Nombre del coordinador de la evaluación:	Doctoranda Fatima Lilian Figueroa Hernández
Nombres de los principales colaboradores:	Mtra. Jovita Sánchez Elizondo
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Pedro Damián González Vázquez
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Invitación a 3
Costo total de la evaluación:	\$387,000.00
Fuente de financiamiento:	Q0258

ANEXO XIII. Difusión de los resultados de la Evaluación

Anexo 1. Descripción de la evaluación		
1.1 Tipo de evaluación realizada:	Evaluación en Materia de Procesos.	
1.2 Nombre de la evaluación:	Evaluación de Procesos a Programas Sociales Estatales Q3450 Vale Grandeza – Compra Local	
1.3 Fecha de inicio de la evaluación:	06 de octubre 2022	
1.4 Fecha de término de la evaluación:	15 De diciembre 2022	
1.5 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	Clave Unidad Responsable:	507
	Unidad Responsable:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social
	Nombre de la persona:	Pedro Damián González Vázquez
1.6 Objetivo general de la evaluación:	Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras	
1.7 Objetivos específicos de la evaluación:	● 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, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo	
	● 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.	
1.8 Metodología utilizada en la evaluación:		
Instrumentos de recolección de información:		
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:		

Este tipo de evaluación principalmente se realiza a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, organización y valoración de la información, observación directa, estudios de caso, entrevistas semiestructuradas y grupos (focus group). Su principal objetivo es contribuir a mejorar el funcionamiento y organización de los programas mediante la valoración de su operación, de modo que esto de pauta a orientar la gestión para resultados, es decir, la evaluación de procesos identifica si la forma como se está llevando a cabo la intervención gubernamental genera los cambios en la población objetivo o área de enfoque tal como se tiene previsto en la planeación del programa sin dejar de lado la normatividad vigente que le da sustento (SHCP, 2019). Las etapas se desarrollan mediante un análisis de gabinete, análisis cualitativo y trabajo de campo.

Anexo 2. Principales Hallazgos de la Evaluación	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
a) El programa ha realizado dos modificatorios derivados de recomendaciones que determino importantes la evaluación externa desarrollada por la CEPAL. Lo cual ha implementado mejoras desde la Matriz de Impacto Regulatorio, como en el desarrollo de las reglas de operación vigentes. b) Ajustes oportunos en los instrumentos normativos y de operación, atendiendo a las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas. c) Reestructuración en la organización de los procesos con base en las necesidades que surgen para el programa.	
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:	1. La entidad cuenta con una estructura bien definida para la planeación operativa.
	2. Las actividades del proceso se difunden mediante la publicación de las Reglas de Operación.
	3. Ejecución, Producción y distribución de bienes y servicios, son procesos consolidados.
	4. El programa cuenta con un manual de procesos y procedimientos.
	5. En el proceso de Monitoreo y Evaluación, Sistematización se da el seguimiento en plataformas de uso interno para Gobierno del Estado.
2.2.2 Oportunidades:	1. Incorporación de cada subproceso diagramado en sus reglas de operación
2.2.3 Debilidades:	1. Al no contar con un desarrollo de algunos procesos, donde se marquen actividades, responsables y productos; para el conocimiento de quienes operan el programa, como de aquellos beneficiarios que

	se incorporan a este, disminuye su efectividad y sistematización.
	2. Vigencia del manual de procesos y procedimientos
	3. Insuficiente coordinación entre las áreas que intervienen en el programa
	4. Los tiempos de atención a recomendaciones derivadas de evaluaciones externas, son laxos, por lo cual es insuficiente la incorporación de mejoras al programa en un tiempo adecuado.
2.2.4 Amenazas:	1. Cambios en la organización que obstaculicen la vigencia de la estructura vigente
	2. Disminución de beneficiarios que se incorporen al programa
	3. Retraso en la entrega de lista para someter a aprobación o no de Comité
	4. Insuficiente información para la detección de satisfacción de usuarios
	5. Insuficiente actualización sistemática de los procesos o resultados del programa.
Anexo 3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación	
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:	
El programa mantiene una administración que permite alcanzar metas establecidas, mediante las cuales se puede beneficiar a la población focalizada; ello, con el desarrollo de los procesos e implementación de los procedimientos necesarios para atender el planteamiento original del programa. Éste, tiene plenamente identificado el problema y necesidad por resolver, cuenta con un diagnóstico que permite reflejar el contexto de necesidades y focalización de zonas de atención. A su vez mantiene definiciones para sus poblaciones, no obstante, requiere determinar un plazo para su revisión y actualización, además de los censos de población y vivienda. Para dar seguimiento a los indicadores que permiten un monitoreo y medición constante de sus avances; se cuenta con mediciones a nivel componente para el programa, por lo que es importante establecer fichas técnicas para todos los niveles de la matriz de indicadores para resultados (MIR). A su vez, las metas establecidas para el programa son factibles de alcanzar siempre y cuando se mantenga el presupuesto asignado o su posible incremento ante las demandas sociales detectadas con el desarrollo y ejecución del programa. Adicionalmente, el programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 4.6 / 5.00. No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo en dos de los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y diagramados. Con respecto a la semaforización, es coincidente con la consolidación operativa; puesto que se detectó un buen desarrollo de los procesos que se tienen plenamente identificados y sistematizados. Finalmente, las principales oportunidades que tiene el programa son la posibilidad de	

actualizar sus procesos y procedimientos ya consolidados e incorporarlos a modo de flujograma en sus reglas de operación; por otra parte, la principal amenaza está determinada por el retraso en la entrega de los apoyos a la población beneficiaria, así como la satisfacción de los beneficiarios. El desarrollo del programa mantiene un correcto y adecuado nivel de coherencia con el desarrollo e integración de las políticas públicas al contar con elementos necesarios para su implementación y contribución a objetivos macro con la operación y ejecución del programa.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Recomendaciones de Procesos

1. Documentar y mapear los subprocesos de: planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. Tomar como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.
2. Documentar el proceso de difusión del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.
3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa.
4. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de distribución de bienes y servicios.
5. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
6. Actualizar el proceso e incorporarlo en su manual de procesos para la Atención de solicitudes del programa Vale Grandeza – Compra Local.
7. Establecer los tiempos aproximados de las sesiones del comité para poder conocer los periodos de entrega a beneficiarios.
8. Documentar el proceso de contraloría social del programa, donde el énfasis del mapeo del proceso sea el despliegue de la estrategia de contraloría social dentro del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.
9. Difundir el documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer, sistematizar y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa y otorgar a los involucrados una herramienta de apoyo y certeza en la ejecución de las actividades.
10. Documentar y mapear el proceso de monitoreo y evaluación.
11. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.
12. Actualizar el Manual a la nueva reestructura del programa, correspondiente con el ejercicio fiscal en vigencia.
13. Se sugiere incorporar los diagramas de flujo por cada proceso y subproceso en anexos de las Reglas de Operación.

Anexo 4. Datos de la Instancia evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	Fatima Lilian Figueroa Hernández
4.2 Cargo:	Coordinadora de Evaluaciones
4.3 Institución a la que pertenece:	FiArr Territorio Integral SAS de CV
4.4 Principales colaboradores:	Jovita Sánchez Elizondo

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:		fiarr.territoriointegral@gmail.com
4.6 Teléfono (con clave lada):		4737367789
Anexo 5. Identificación del (los) programa(s)		
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):		Q3450 Vale Grandeza – Compra Local
5.2 Siglas:		Q3450 Vale Grandeza – Compra Local
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):		Secretaría de Desarrollo Social y Humano
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):		
(X)Poder Ejecutivo	()Poder Legislativo	()Poder Judicial
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):		
()Federal	(X)Estatad	
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):		Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar
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:
Alma de la Luz Morales Romero		Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar
Anexo 6. 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) () Por medio de convocatoria abierta		
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:		Dirección General de Programación y Control de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano
6.3 Costo total de la evaluación: \$		\$45,500.00
6.4 Fuente de Financiamiento :		Partida Q0258
Anexo 7. 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 XIV Formato. Base de recomendaciones

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Planeación	Planeación	1. Documentar y mapear los subprocesos de: planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. Tomar como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Difusión	Difusión	2. Documentar el proceso de difusión del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Difusión	Difusión	3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Producción y Distribución de bienes y servicios	Producción y Distribución de bienes y servicios	4. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de distribución de bienes y servicios.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	5. Generar estrategias de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	6. Actualizar el proceso e incorporarlo en su manual de procesos para la Atención de solicitudes del programa Vale Grandeza – Compra Local.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	7. Establecer los tiempos aproximados de las sesiones del comité para poder conocer los periodos de entrega a beneficiarios.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Contraloría social y satisfacción de usuarios	Contraloría social y satisfacción de usuarios	8. Documentar el proceso de contraloría social del programa, donde el énfasis del mapeo del proceso sea el despliegue de la estrategia de contraloría social dentro del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Contraloría social y satisfacción de usuarios	Contraloría social y satisfacción de usuarios	9. Difundir el documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer, sistematizar y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa y otorgar a los involucrados una herramienta de apoyo y certeza en la ejecución de las actividades.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación	10. Documentar y mapear el proceso de monitoreo y evaluación.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación	11. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.
Q3450 Vale Grandeza - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Procesos	General	12. Actualizar el Manual a la nueva reestructura del programa, correspondiente con el ejercicio fiscal en vigencia.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Q3450 Vale Grandez a - Compra Local	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	DGFI F	Dirección General de Fortalecimiento al Ingreso Familiar	Lic. Alma de la Luz Morales Romero	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex Dur e	Procesos	Procesos	General	13. Se sugiere incorporar los diagramas de flujo por cada proceso y subproceso en anexos de las Reglas de Operación.