



Formato para la Difusión de los Resultados
de las Evaluaciones establecido por el CONAC

Evaluación de Procesos
Programa Presupuestario 108
PROGRAMA ASISTENCIA SOCIAL ALIMENTARIA
FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES
Gobierno del Estado de Zacatecas
Ejercicio Fiscal 2018

Diciembre 2019



Contrato de Prestación de Servicios Profesionales Num. SJ/067/2019

Anexo 8. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones establecido por el CONAC

1. Descripción de la Evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Tipo Procesos al Programa Asistencia Social Alimentaria	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 10/10/2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 06/12/2019	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: I.S. Irma Patricia Flores Solís	Unidad administrativa: Subdirección de Planeación y Evaluación del SEDIF
1.5 Objetivo general de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los Programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i> que permita valorar si sus procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para alcanzar sus propósitos, metas y objetivos. 	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el grado de pertinencia actual de los Programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i>, respecto de su filosofía institucional en comparación con las acciones realizadas; Analizar la implementación de los Programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i> a partir de la descripción de sus procesos y procedimientos que permitan identificar retrocesos, duplicidades, tiempos muertos, restricciones o cuellos de botella; Identificar y evaluar el grado de importancia de las restricciones, tanto normativas como operativas, que obstaculizan la gestión operativa de los Programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i>, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas; Describir la implementación de los Programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i>, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan o Programa Institucional, con sus procesos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), e Identificar y establecer los principales Hallazgos y los Aspectos Susceptibles de Mejora que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación de los Programas de Asistencia Social Alimentaria. 	

1. Descripción de la Evaluación

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios ___ Entrevistas Formatos Otros Especifique: Bitácora de Información (información de gabinete) y de información consultada en páginas oficiales del Gobierno de Nuevo León

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La evaluación se realiza mediante las siguientes técnicas de investigación:

- La Técnica de Investigación Cualitativa. - Está técnica nos permite llegar a soluciones fidedignas para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos;
- Investigación de Campo: implica una combinación del método de observación de participante, entrevistas y análisis, y
- La Técnica de Investigación Documental. - Con esta técnica se recopilan antecedentes a través de documentos oficiales o de trabajo, cualquiera que éstos sean, donde durante el proceso de investigación se complementa esta con las aportaciones de los involucrados.

La evaluación se fundamentará en el análisis sistemático de la información proporcionada por los Entes Evaluados mediante Bitácoras de Información. Los Evaluadores realizarán un examen inicial de la calidad de la información, a partir de los datos proporcionados, para verificar la base de la evidencia documental.

También se llevarán a cabo Reuniones Técnicas de Trabajo con los Entes Evaluados, esto durante el proceso de evaluación, con el propósito de que mediante estas entrevistas se valide la evidencia documental y se garantice la calidad de la evaluación.

2. Principales Hallazgos de la Evaluación

Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La definición de la *Misión* es demasiado escueta al omitir información valiosa respecto de los planteamientos ¿Quiénes somos? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Para qué? cuyas respuestas podrían fortalecer el nivel de claridad y especificidad de su propósito fundamental.
- La definición de la *Visión* no presenta un reto de actuación, debido a que no está planteado como meta inalcanzable e inspiradora, ni establece una medida de comparación que señale el estado deseado evidente de la organización por alcanzar en el futuro.
- Respecto a la actualización de los elementos que componen la filosofía institucional, destaca el hecho de que la fecha de validación de este documento, data del mes de julio de 2013, por lo que corresponde al período constitucional anterior de la actual administración pública.
- Se presenta un nivel alto respecto al análisis estratégico el cual presenta programas con planeación institucional, de mediano y largo plazo, con los resultados que se quieren alcanzar y con indicadores para medir sus avances, así también se considera pertinente y bien adaptado al contexto y las condiciones económicas, sociales y políticas en las que se desarrolla y finalmente, su línea estratégica identificada tiene una vinculación pertinente y sólida.
- No se cuenta con las herramientas y aplicaciones del Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos en la construcción de su *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) 2018 que permitan conocer la vinculación de su contenido en términos de su pertinencia con el problema público que se pretende resolver.
- Existen importantes inconsistencias en la nomenclatura empleada en los diversos documentos y fuentes de información oficiales, tanto en el nombre del programa, como en sus componentes. Además, se presentan en la *Bitácora de Información*, algunos documentos con fechas de emisión que corresponden a la administración estatal del período constitucional anterior.
- No obstante que se cuenta con una descripción detallada de sub procesos y operaciones específicas para la implementación operativa de los programas del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria*, no se presenta en ningún documento una descripción del proceso general para la instrumentación completa de este Fondo.
- Existen importantes similitudes de los programas del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria* con respecto al programa federal de la Secretaría de Desarrollo Social denominado *Programa de Comedores Comunitarios* en 2018.
- Destacan las condiciones de la aplicación del Fondo, en términos de los elementos deseables descritos en la *Metodología de Marco Lógico, Presupuesto por Resultados y Evaluación del Desempeño*, donde el problema de *Combate a la Pobreza*, resulta ser un asunto dinámico donde la alimentación es un fenómeno de atención diaria, por lo que su instrumentación no elimina el problema de raíz y su operación depende del aprovechamiento de su presupuesto asignado.
- No obstante que se llevan a cabo encuestas de impacto que son realizadas de forma directa con los beneficiarios de proceso, con el propósito de conocer su percepción con respecto a la temporalidad de las entregas, la calidad de los productos recibidos y su correcta distribución, no se presenta evidencia de que estos mecanismos sean empleados, a través del conteo estadístico y de causalidad, para el establecimiento de indicadores.
- El grado de consolidación operativa del programa *Asistencia Social Alimentaria* en términos de los documentos que norman su proceso, del conocimiento, habilidad y experiencia de sus operadores, nivel y detalle de estandarización, sistemas de evaluación, monitoreo y mecanismos para la implementación de mejoras se considera a nivel medio, ya que no obstante se cuenta con su descripción completa basada en los documentos y formatos que la norman y de los productos esperados de cada uno, no fue posible encontrar evidencia de que estos procesos hayan sido medidos en términos de sus capacidades, que permitan identificar cimas y fondos que constituyan pérdidas operativas en costos de oportunidad, por tiempos muertos o costos y obstrucciones por restricciones, reduciendo de esta forma costos de operación, tiempos de respuesta, niveles de inventario, espacios en procesos o riesgos por fallas.

2. Principales Hallazgos de la Evaluación

- Se observan importantes deficiencias en el contenido conceptual de la MIR 2018, debido a que no cumplen con criterios básicos de su ordenamiento teórico. Así como en la definición de los Medios de Verificación de sus Indicadores a nivel de *Fin*, de *Propósito*, de *Componentes* y de *Actividades*, incluyendo ligas a páginas web, del CONEVAL para el caso del nivel de *Fin* y de *Propósito* y de *transparencia* del Gobierno Estatal de Zacatecas para el caso de *Componentes* y *Actividades*, con datos hasta el año 2016.

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:

- Se cuenta con una amplia experiencia en la operación del programa de Asistencia Social Alimentaria del Fondo de Aportaciones Múltiples.
- Se cuenta con un marco normativo robusto, suficiente y adecuado para la actuación y el desempeño del programa de *Asistencia Social Alimentaria*.
- Se cuentan con recursos, infraestructura, organización y personal capacitado, con el conocimiento operativo adecuado y suficiente.
- Se cuenta con un alto nivel de planeación estratégica que puede permitir al programa presupuestario alcanzar buenos resultados.

2.2.2 Oportunidades:

- Existe un interés legítimo por parte de servidores públicos y sociedad, por llevar a cabo de manera exitosa la implementación operativa del programa de *Asistencia Social Alimentaria*.
- Es posible mejorar a través de la capacitación y la asesoría técnica, la operación general del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria* con la aplicación de herramientas de análisis de procesos.
- Es posible mejorar la coordinación con otros programas coincidentes y complementarios de otras dependencias y órdenes de gobierno para optimizar el uso de recursos públicos.

2.2.3 Debilidades:

- Resulta insuficiente la definición de los elementos de planeación estratégica *Misión* y *Visión* y en necesaria su actualización para su mayor congruencia con la actual administración del Gobierno del Estado.
- No se cuenta con una evaluación del proceso general de los programas de asistencia social alimentaria desde el enfoque de tiempos, capacidades y resultados.
- No se cuenta con análisis estadístico de sus mecanismos de evaluación de los apoyos y servicios entregados a la población, que permitan conocer el grado de cumplimiento de las expectativas de usuarios (beneficiarios) ni de resultados a través de sus indicadores.
- No se cuenta con una planeación y definición del programa a partir de la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) en términos del problema público por resolver y de la lógica de intervención de sus componentes y actividades, empleando las herramientas de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos que permitan conocer el impacto real y específico en que la instrumentación del programa contribuye a resolver el problema de la pobreza en general y la pobreza alimentaria en específico.

2.2.4 Amenazas:

- Se considera amenaza para la existencia del Fondo de Aportaciones Múltiples de *Asistencia Social Alimentaria* la falta de coordinación con otras dependencias del orden federal que puede comprometer en un momento dado, los montos de asignación presupuestal.
- La falta de suministro constante y a tiempo del presupuesto anual asignado por causas ajenas a la operación del Fondo de Aportaciones Múltiples.
- La falta de información real respecto de los resultados alcanzados con la actual operación del programa *Asistencia Social Alimentaria* a través de sus indicadores, puede causar diversos problemas para la justificación futura de los recursos públicos invertidos.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Análisis Institucional

Desde el punto de vista institucional, se encontraron áreas de oportunidad de mejoramiento de los elementos que conforman su filosofía, en particular con la redefinición, ampliación y profundización de la redacción de la *Misión*, en la que sería deseable incluyera respuestas a los planteamientos de ¿Quiénes somos? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Para qué?; así como el fortalecimiento de su *Visión* en términos de precisar con mayor especificidad, el estado futuro deseado de la institución y finalmente, en la actualización de los documentos que sirven de base para su operación. La Evaluación del Desempeño tipo Procesos, arroja un resultado medio con un valor de 2.7 dentro del rango de 1 a 3, por lo que puede considerarse aceptable, pero con oportunidades de mejoramiento.

Análisis de la Estrategia

Con respecto a la estrategia se encontró favorablemente con una buena planeación, lo que permite contar con un marco estratégico positivo para la construcción de un programa presupuestario exitoso. La Evaluación del Desempeño tipo Procesos, permite concluir un resultado alto, con un criterio medio de 3.0 dentro del rango de 1 a 3, por lo que se considera completa y adecuada, y un elemento de fortalecimiento general para su operación.

Análisis de Gestión de los Procesos

Desde el enfoque de la gestión de los procesos, la presente Evaluación del Desempeño tipo Procesos, genera un resultado medio con valor de 2.0 dentro del rango de 1 a 3, lo que se considera medianamente aceptable y con oportunidades de mejoramiento, la cual se genera a partir de los hallazgos encontrados en los cuales es evidente que, no obstante, es posible contar con documentos normativos suficientes y la descripción de algunos de sus procesos específicos, no así de su proceso general detallado. Además, no se cuenta con información del conteo estadístico y de causalidad derivado de las características de salida del proceso en términos de las expectativas de sus usuarios (beneficiarios) y de la variabilidad en los factores relacionados con los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y tecnológicos.

Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados

Desde el ámbito de la orientación y vinculación hacia resultados, la presente Evaluación del Desempeño tipo Procesos, presenta una valoración del estudio con un valor de 2.0 dentro del rango de 1 a 3, lo que puede considerarse medianamente aceptable, pero también con importantes oportunidades de mejoramiento, las cuales se derivan de los hallazgos encontrados en las preguntas metodológicas, en las cuales es evidente la carencia de la aplicación de las herramientas Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos para la correcta construcción de su *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) en la cual, no obstante, presenta una buena vinculación entre sus niveles de *Fin*, *Propósito*, *Componentes* y *Actividades*, no explica con claridad su contribución a la solución del problema planteado, ni sus posibilidades futuras de resolución; la mala definición de algunos de sus Indicadores, así como problemas en la nomenclatura del programa presupuestario, que distorsiona la comprensión interna y externa de sus elementos.

En general, puede decirse además que el grado de consolidación operativa del Fondo es de carácter medio, por la falta de medición sistematizada de sus capacidades globales y por operación u actividad y la falta de medición de la satisfacción de sus usuarios (beneficiarios), la falta de resultados concretos con la definición y actualización de sus indicadores, más allá de la simple cuantificación estadística, con grandes posibilidades de mejoramiento a través de la capacitación y la asesoría técnica.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

Conclusión General

El Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria* con Clave PP108 a cargo del *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* se instrumenta de conformidad con los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria* emitidos por la *Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia*, por lo que cuenta con una sólida base normativa de creación, experiencia, orientación y funcionamiento.

Respecto de su operación, presenta un avance de nivel medio que cuenta con un marco normativo completo y bien estructurado, un alcance, objetivos y propósito bien definido, con manuales de organización y procedimientos bien estructurados y reglas y condiciones de operación bien delimitadas y establecidas. No obstante, la operación del programa de *Asistencia Social Alimentaria* derivados de la instrumentación del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria* carece de evaluaciones internas basadas en la medición permanente de la satisfacción de sus usuarios (beneficiarios) y de indicadores bien definidos, que permitan conocer en contraste las características deseadas y las características reales de salida de sus procesos.

Se encontró un programa del orden federal coincidente por parte de la Secretaría de Desarrollo Social para el año 2018, que bajo determinadas circunstancias pueden poner en riesgo su existencia en el futuro.

Y cuenta con diversas áreas de oportunidad de mejoramiento que pueden permitir un avance significativo en términos de la eficacia, eficiencia y pertinencia de sus programas, en particular con la redefinición y actualización de sus elementos de filosofía institucional, la documentación de procesos generales y específicos, la mejor coordinación con instancias y dependencias del orden municipal, la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño y de acciones de transparencia proactiva que permitan dar a conocer de manera más amplia, completa y objetiva los resultados e impacto de su operación.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en las "IV. Disposiciones Específicas", apartado de Presupuestación, numeral 28 del "Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño" que a la letra dice: "La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los programas presupuestarios y del desempeño institucional".

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- Homologar la nomenclatura empleada en los diversos documentos y fuentes de información del programa de *Asistencia Social Alimentaria* en el Estado de Zacatecas, que permita evitar posibles distorsiones conceptuales e imprecisiones en la toma de decisiones, actualizando la documentación oficial en congruencia con las disposiciones, diagnósticos y estrategia de la actual administración pública en el Gobierno del Estado de Zacatecas.
- Redactar nuevamente la definición y contenido de los elementos que componen la filosofía institucional tomando como ejemplo y buscando la congruencia con la *Misión* y la *Visión* del actual Gobierno del Estado de Zacatecas.
- Llevar a cabo un ejercicio de enfoque con el personal Directivo y de mando superior, para la documentación formal del proceso general de operación del Fondo de Aportaciones Múltiples Asistencia Social Alimentaria que permita establecer prioridades, criterios de actuación, delimitación de responsabilidades y funciones y llegar a acuerdos acerca de sus mejores formas de instrumentación y la visualización de áreas de oportunidad de mejoramiento.
- Recomendar a las instancias superiores de administración del *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas*, llevar a cabo una propuesta de coordinación con representantes del Gobierno de la República en la entidad, que permita la comunicación interinstitucional para coordinar los esfuerzos en la instrumentación de programas y uso de recursos federales derivados del alto nivel de coincidencia con el programa de *Comedores Comunitarios* de esta dependencia federal.
- Conciliar con otras instancias y dependencias del Gobierno del Estado de Zacatecas y del Gobierno de la República, nuevas estrategias para el diseño de programas y políticas públicas que permitan reducir en forma conjunta el problema de pobreza actual en la entidad.
- Implementar mecanismos de evaluación del desempeño desde el punto de vista de los usuarios (beneficiarios) del proceso de los programas de asistencia social alimentaria, de manera que se cuente con información confiable y objetiva respecto a la calidad de los apoyos, sus tiempos de respuesta, la pertinencia de los programas y de su impacto a efecto de identificar áreas potenciales de mejoramiento.
- Presentar, como parte de un ejercicio de transparencia proactiva, estudios estadísticos que permitan conocer la evolución de las asignaciones presupuestales anuales que han sido aplicadas a través del programa de asistencia social alimentaria.
- Buscar la máxima coordinación posible con los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia y desarrollar mecanismo de corresponsabilidad que permitan mejorar la eficacia y eficiencia en la operación del programa de asistencia social alimentaria.
- Llevar a cabo un ejercicio de reingeniería de procesos que permita a partir de la medición y estandarización de sus procesos, identificar área de oportunidad de mejoramiento para optimizar el uso de los recursos públicos y alcanzar una mayor pertinencia, eficiencia y eficacia, reducir los tiempos de respuesta y asegurar la máxima calidad de los apoyos otorgados.
- Recibir asistencia técnica en materia de Gestión para Resultados, la cual permita ampliar los conocimientos y capacidades técnicas de los servidores públicos para lograr una mejor identificación de los problemas centrales de los problemas públicos y mejorar el enfoque, diseño y presentación de los programas presupuestarios.
- Se sugiere finalmente, consultar la *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados* y la *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos* de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, a efecto de cumplir con todos los lineamientos y directrices teóricos de la Metodología de Marco Lógico, que permita lograr Presupuestos con Base en Resultados y la Evaluación del Desempeño en el diseño e instrumentación de políticas y programas públicos.

5. Identificación del (los) Programa(s)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa Asistencia Social Alimentaria

5.2 Siglas: Clasificación Programática PP 108

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Poder Ejecutivo Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Federal ___ Estatal Local ___

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre:

L.A. Cristina Valadez Huerta.
alimentariazacatecas@hotmail.com
T. (492) 942 5473

Unidad administrativa:

SEDIF, Subdirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario

- Programa Desayunos Escolares Modalidad Caliente
- Programa Desayunos Escolares Modalidad Frío
- Programa Atención a Menores de 6 Años en Riesgo, No Escolarizados
- Programa Atención Alimentaria a Sujetos Vulnerables Subdirección de Planeación y Evaluación del SEDIF

6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___

6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) ___ Convenio Específico de Colaboración.

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia

6.3 Costo total de la evaluación: \$200,000.00 (Doscientos mil pesos 00/100) MN

6.4 Fuente de Financiamiento: Recurso Estatal

7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

<https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/evaluacion-planeacion>

7.2 Difusión en internet del formato

<https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/evaluacion-planeacion>