



ZACATECAS
2016-2021
Trabajemos Unidos

EVALUACIÓN
DE PROCESOS
PROGRAMA
PRESUPUESTARIO
PROGRAMA ASISTENCIA
SOCIAL ALIMENTARIA





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

Diciembre 2019



Glosario de Términos

Adecuado.- Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir.

Amenazas.- Son situaciones o factores externos que potencialmente pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de un programa.

Áreas de Oportunidad.- Son todos aquellos aspectos que forman parte de la operación de un programa o fondo que son susceptibles de mejorar.

Buenas prácticas.- Son todas aquellas iniciativas innovadoras, replicables y sostenibles en el tiempo que permiten mejorar los resultados de un programa.

Calidad.- Dimensión de indicadores que busca evaluar los atributos de los bienes o servicios producidos con respecto a normas o referencias externas.

Claridad.- Criterio para la elección de indicadores que se basa en su capacidad de contar con precisión, objetividad y pertinencia.

Componentes.- Bienes y servicios públicos que produce o entrega un programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

Consolidación.- Son acciones, procedimientos y estrategias que permiten afinar, fortalecer y perfeccionar los aspectos productivos de un programa.

Restricciones.- Son todas aquellas prácticas, procedimientos, operaciones o actividades y trámites que por su naturaleza obstaculizan o limitan las capacidades de los procesos que forman parte de un programa para alcanzar sus objetivos.

Debilidades.- Son situaciones o factores internos que afectan de forma negativa al programa y pueden dificultar o retrasar el cumplimiento de su objetivo.

Diagnóstico.- Estudio que busca identificar las causas y consecuencias de los problemas que se pretenden resolver o aminorar con la puesta en marcha de un programa y de cuyos resultados es posible derivar estrategias de solución.

Eficacia.- Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos de un determinado programa.

Eficiencia.- Dimensión de indicadores que mide el aprovechamiento de los recursos públicos y privados invertidos para la producción de resultados. Se refiere en general al uso del factor capital.

Fortalezas.- Son situaciones o factores internos que favorecen de forma positiva al programa y pueden facilitar o adelantar el cumplimiento de su objetivo. Deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.

Hallazgos.- Son las evidencias obtenidas en el análisis de gabinete o en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.

Indicadores de Servicios y Gestión.- Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.

Indicadores de Resultados.- Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

Instrumentos de Recolección de Información.- Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilación de datos durante el desarrollo de una evaluación.

Material en Proceso o Inventario.- Dimensión de indicadores que mide el nivel de materiales, productos o servicios al interior de un determinado proceso en un momento dado.

Monitoreo.- Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

Operadores.- Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.

Oportunidad.- Son situaciones o factores externos que potencialmente pueden mejorar el cumplimiento de los objetivos de un programa.

Pertinencia.- Dimensión de indicadores que busca evaluar el grado de congruencia entre lo que hacemos y lo que decimos o pensamos que hacemos.

Población Atendida.- Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

Población Objetivo.- Parte de la población potencial que un programa planea atender que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en sus reglas de operación.

Población Potencial.- Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que es elegible para su atención.

Proceso.- Conjunto de operaciones o actividades que producen un bien o servicio.

Productividad.- Dimensión de indicadores que mide el grado de aprovechamiento del factor humano para la producción de bienes y servicios.

Recomendaciones.- Son las sugerencias emitidas a partir de una evaluación que se derivan de los hallazgos, las áreas de oportunidad encontradas, la identificación de restricciones y del análisis estratégico FODA para contribuir a la mejora de los resultados de un programa.

Relevante.- Criterio para la elección de indicadores que consiste en valorar la importancia de la esencia del objetivo que se quiere medir; debe estar definido con prioridad sobre lo importante y fundamental, pero con un sentido práctico en términos de utilidad.

Reingeniería de Procesos.- Es una transformación radical o sustantiva en la manera de operar de un determinado programa o fondo que modifica sus procesos a efecto de alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible.

Rentabilidad Social.- Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.

Restricciones o Cuellos de Botella.- Son las capacidades y condiciones a las que se sujetan las actividades de un determinado proceso que limitan su capacidad productiva.

Sistema de Jalar.- Enfoque en el diseño de un proceso que establece las capacidades secuenciales de las operaciones o actividades de forma ascendente desde su inicio hasta su entrega a efecto de reducir el material en proceso o inventario y reducir su tiempo de respuesta.

Tiempo de Respuesta.- Tiempo que tarda en producirse una unidad identificada de un bien o servicio en un determinado proceso desde su solicitud hasta su entrega.

Trabajo de Campo.- Es una estrategia de levantamiento de información que emplea tanto técnicas cualitativas como cuantitativas y que son recabadas directamente del área de trabajo y de aplicación de un programa.

Resumen ejecutivo

La presente evaluación se realizó con el objeto de cumplir con los preceptos señalados en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se establece que los recursos económicos deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, así como lo descrito en *el Lineamiento para la Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el ejercicio Fiscal 2019, con Perspectiva de Género y con base en el Modelo de Presupuesto basado en Resultados*¹ publicado en el mes de julio de 2018, el cual señala la obligatoriedad de elaborar, publicar y ejecutar el Programa Anual de Evaluación a efecto de evaluar políticas públicas, programas presupuestarios y la aplicación en general, de los recursos del gasto federalizado programable para mejorar los elementos de diseño, implementación y resultados, a través del seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y el desarrollo de un Plan de Acción de Mejoramiento de la Gestión.

La evaluación contiene el análisis valorativo de la información en diversos registros administrativos, bases de datos, evaluaciones previas, documentos oficiales, páginas web, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. Su realización busca contribuir al cumplimiento de la transparencia y la rendición de cuentas en el destino, ejercicio y resultados alcanzados con el uso de los recursos públicos aplicados a los programas públicos, que se ejercen con fondos federales, estatales o propios en el Gobierno del Estado de Zacatecas. Este ejercicio de rendición de cuentas es considerado actualmente, como uno de los elementos más relevantes para incidir en los resultados e impacto del quehacer público en el mediano y largo plazo, ya que requiere para su realización de información concreta, confiable y verificable para la instrumentación objetiva de una metodología de evaluación reconocida y aceptada a nivel nacional, avalada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP.

Asimismo, este ejercicio es reconocido como una etapa fundamental dentro del ciclo de la gestión pública por resultados y las políticas públicas, que permite mejorar las decisiones presupuestales y establecer juicios de valor respecto a la selección de las mejores opciones de acción gubernamental.

1 Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). Lineamiento para la Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2019, con Perspectiva de Género y con base en el Modelo de Presupuesto basado en Resultados. recuperado de <http://www.finanzas.gob.mx/contenido/2018/lineamientos2019.pdf>

Conforme a lo anterior, se presenta a continuación el informe de la Evaluación del Desempeño de tipo Procesos al Fondo de Aportaciones Múltiples denominado *Asistencia Social Alimentaria* (también mencionado en algunos documentos oficiales como *Atención a la Pobreza Alimentaria*) bajo la Clasificación Programática PP108, a cargo del *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* del Gobierno del Estado de Zacatecas para el ejercicio fiscal 2018.

Con base en lo descrito por las *Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018*, el Objetivo General de este programa es *contribuir al ejercicio pleno del derecho a una alimentación nutritiva, suficiente y de calidad de los sujetos en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios diseñados con base en los Criterios de Calidad Nutricia y acompañados de acciones de orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad alimentaria y producción de alimentos.*²

En su *Matriz de Indicadores para Resultados 2018* (MIR) se define como objetivo a nivel de *Fin*: *Contribuir a reducir la pobreza mediante la superación de la carencia alimentaria en la población vulnerable del estado de Zacatecas* y de su *Propósito*: *la población vulnerable de Zacatecas supera la carencia alimentaria*. Subsecuentemente, este programa cuenta con cinco *Componentes*: *C1. Desayunos escolares modalidad fríos distribuidos; C2. Desayunos escolares modalidad calientes en espacios de alimentación, encuentro y desarrollo distribuidos; C3. Despensas para personas de atención prioritaria entregadas; C4. Paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida distribuidos y C5. Proyectos del programa de salud y bienestar comunitarios desarrollados.*

Esta evaluación del desempeño en materia de Procesos se divide en cuatro capítulos y dieciocho preguntas. A continuación, se enlistan los hallazgos y recomendaciones pertinentes para coadyuvar a fortalecer en términos de eficacia y eficiencia la operación de los programas de *Asistencia Social Alimentaria*; así como para focalizar su ejercicio y resultados, a partir del análisis de sus procesos.

Hallazgos:

- ✓ 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.

2 Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de enero de 2018. Recuperado de: <http://periodico.zacatecas.gob.mx/visualizar/bb442595-3ab3-4c3f-8055-6b9153a9d9ce;1.0>

- ✓ 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.
- ✓ 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.

Recomendaciones:

- ✓ 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 los 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 análisis estadístico y de causalidad a partir de las evaluaciones 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.

Finalmente, con base en la revisión detallada de las evidencias, la valoración final es de 2.3 en un rango de valoración de 1 a 3, lo que representa un criterio Medio y una semaforización en Amarillo.

Valoración Final por Capítulo Evaluado				
Capítulo Evaluado	Total de Preguntas	Criterio	Valor Promediado	Semaforización
I. Análisis Institucional.	3	Medio	2.7	Amarillo
II. Análisis de la Estrategia.	3	Alto	3.0	Verde
III. Análisis de la Gestión de los Procesos.	8	Medio	2.0	Amarillo
IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.	4	Medio	2.0	Amarillo
Valoración Final	18	Medio	2.3	Amarillo

Contenido

Introducción	12
Contextualización de los Programas de Asistencia Social Alimentaria	19
Capítulo I. Análisis Institucional.....	23
Capítulo II. Análisis de la Estrategia.....	29
Capítulo III. Análisis de la Gestión de Procesos.....	36
Capítulo IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.....	47
Capítulo V. Hallazgos	59
Capítulo VI. Conclusiones	64
Capítulo VII. De los Criterios de Valoración	68
Capítulo VIII. De los Anexos.....	71
Anexo 1. Descripción General del Programa	72
Anexo 2. Diagrama de Flujo.....	74
Anexo 3. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos del programa.....	75
Anexo 4. Grado de Consolidación Operativa del Programa.....	76
Anexo 5. Análisis Interno que incluye: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	77
Anexo 6. Aspectos Susceptibles de Mejora	82
Anexo 7. Fuentes de Información.....	85
Anexo 8. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones establecido por el CONAC	88

Introducción

La exigencia y cumplimiento de la transparencia y la rendición de cuentas en el uso y la aplicación de recursos públicos a través de planes, programas, fondos y acciones de gobierno en sus tres órdenes, es un elemento indispensable para garantizar el mejor uso alternativo de los recursos públicos y la consecución de resultados sociales. Esta obligación queda descrita en el marco normativo vigente compuesto por el Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) en sus artículos 85 y 110, la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) artículos 54, 61, 71, 72 y 79 y las leyes locales aplicables de acuerdo con la administración pública correspondiente.

Desde este enfoque, la evaluación de la gestión pública para resultados es un mecanismo que proporciona información relevante respecto del desempeño de las políticas públicas, los programas presupuestarios y el uso de fondos públicos, con la finalidad de identificar posibles discrepancias en los resultados, el ejercicio de los recursos, su destino e impacto para la satisfacción de necesidades y la solución de problemas públicos. Al mismo tiempo, representa una etapa fundamental dentro del ciclo de la gestión y las políticas públicas, que permite tomar decisiones presupuestales y establecer juicios de valor.

Por ello, es necesario la aplicación y el desarrollo pertinente de herramientas e instrumentos de evaluación y análisis que favorezcan el mejoramiento del quehacer público, con la finalidad de ser eficaces para el logro de objetivos y eficientes en el uso de recursos tanto públicos como privados que mejoren la entrega de bienes y servicios, tal como lo constituye el ejercicio de la Evaluación de Procesos, que representa una forma de evaluación de la gestión pública y el uso de recursos que se enfoca en las capacidades productivas y la consecución de resultados basados en la capacidad de planeación, organización, dirección y control institucional, así como en la focalización del destino, el ejercicio y los resultados alcanzados, mediante el diseño e implementación de políticas públicas, programas presupuestarios y fondos.

Considerando lo anterior, es importante señalar que, de este modo, la Evaluación de Procesos es de utilidad para analizar la capacidad real o práctica de planeación, organización, dirección y control institucional, así como la focalización en el destino, ejercicio y resultados, mediante el análisis de las

operaciones, las actividades y sus procesos de arriba hacia abajo y viceversa, es decir, de lo general hacia lo particular y de lo particular a lo general, combinando los aspectos estratégicos con los tácticos.

La metodología de esta evaluación permite analizar dicha información en aspectos que se dividen en cuatro partes, el Análisis Institucional, el Análisis de la Estrategia, el Análisis de Gestión de los Procesos y el Análisis de la Orientación y Vinculación Hacia Resultados.

Objetivo General

- Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si sus procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para alcanzar sus propósitos, metas y objetivos.

Objetivos Específicos

- Evaluar el grado de pertinencia actual del Programa, respecto de su filosofía institucional en comparación con las acciones realizadas.
- Analizar la implementación del Programa 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 del Programa, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas.
- Describir la implementación del Programa, 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).
- Identificar y establecer los principales Hallazgos y los Aspectos Susceptibles de Mejora que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación del Programa.

Descripción de la Metodología

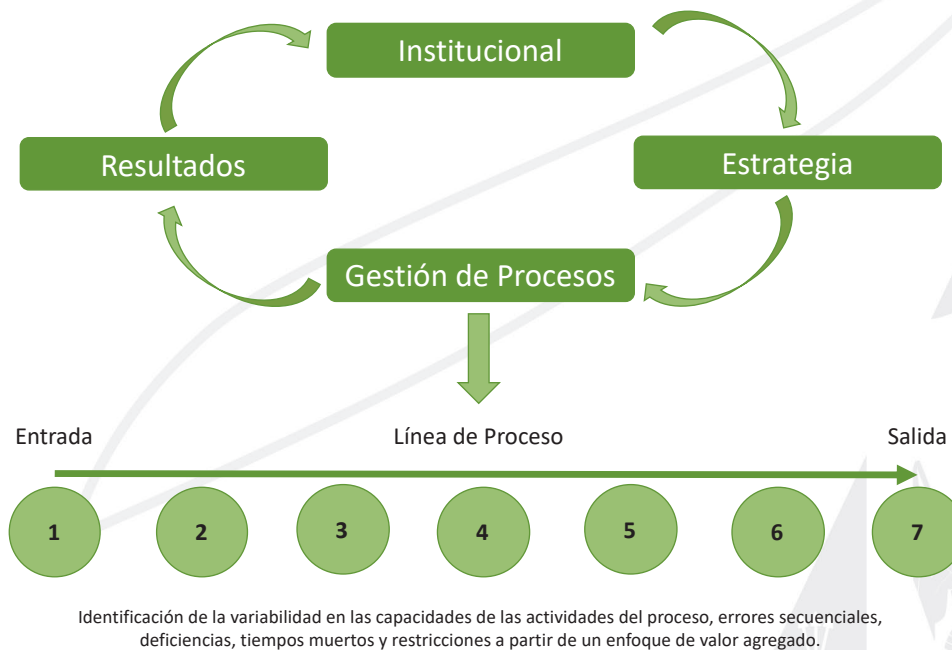
La Metodología de la Evaluación de Procesos está basada en los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), agregando y adecuando elementos útiles para la toma de decisiones del Ente Ejecutor de la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo.

En ese sentido, la evaluación fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los Entes Públicos, de forma tal que contribuya a mejorar la toma de decisiones a nivel directivo. La cual conlleva un “Análisis de Gabinete”; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; acopiados y enviados como “fuentes de información” por parte de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE) y remitidas a la Instancia Técnica Evaluadora (ITE).

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador considera la información contenida en las fuentes de información; no obstante, estos documentos son enunciativos más no limitativos; por lo que, también se recopila información pública, dispuesta en diversas fuentes adicionales.

Asimismo, se lleva a cabo un “Análisis de Campo” en entrevista directa con los servidores públicos que operan el programa, para identificar información de manera sistemática y específica respecto del Ente Evaluado, para fortalecer los criterios metodológicos que permitan identificar de manera puntual, las prácticas abordadas en la gestión pública bajo el enfoque gerencial y de políticas públicas.

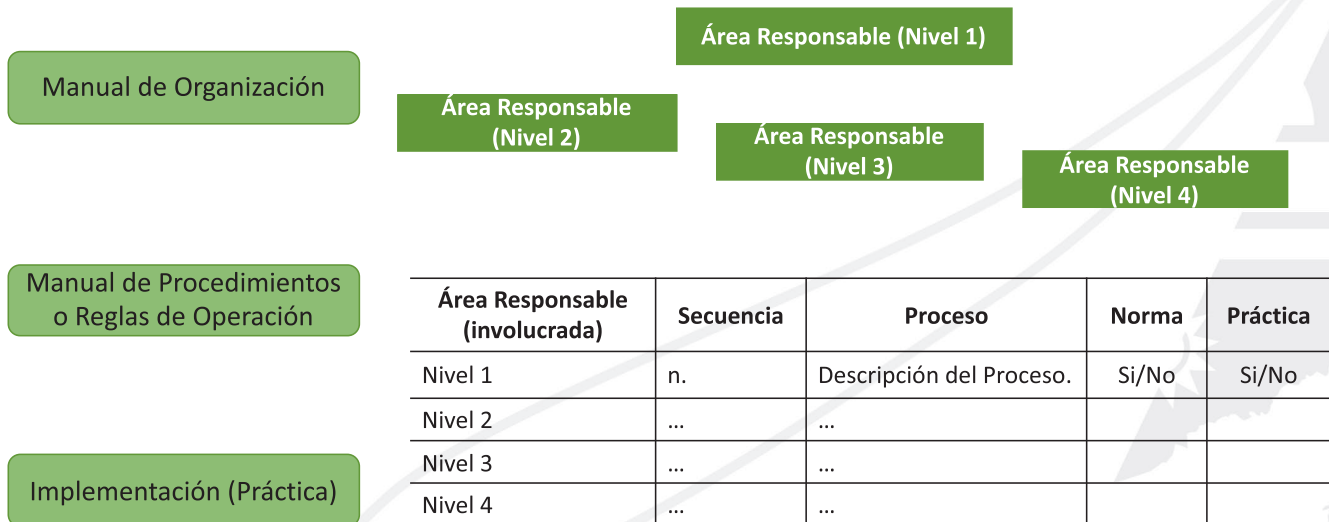
Modelo General para la Evaluación de Procesos



Fuente: Elaboración propia, IEGFIP

Respecto de su clasificación metodológica de cuatro partes, el análisis Institucional identifica las características propias de la institución, a través del trabajo emprendido en materia de planeación estratégica plasmada en su filosofía (Misión, Visión, Valores y Objetivos); el análisis de la Estrategia identifica las estrategias que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de las líneas de acción vinculadas con los Programas Presupuestarios y/o Políticas Publicas, mientras que el análisis de la Gestión de Procesos, analiza el conjunto de Actividades y Procesos inmersos en los procesos y procedimientos para llevar a cabo la estrategia (implementación de los Programas Presupuestarios y/o Políticas Publicas), con los criterios de eficacia y de eficiencia para establecer posibles Tiempos Muertos, la Variabilidad de los Factores y Restricciones, así como su articulación con las diversas áreas funcionales de la organización y finalmente, el análisis de Resultados, señala la vinculación de la planeación estratégica, la estrategia implementada y su proceso con el enfoque hacia resultados.

Modelo de Análisis para la Identificación de Procesos

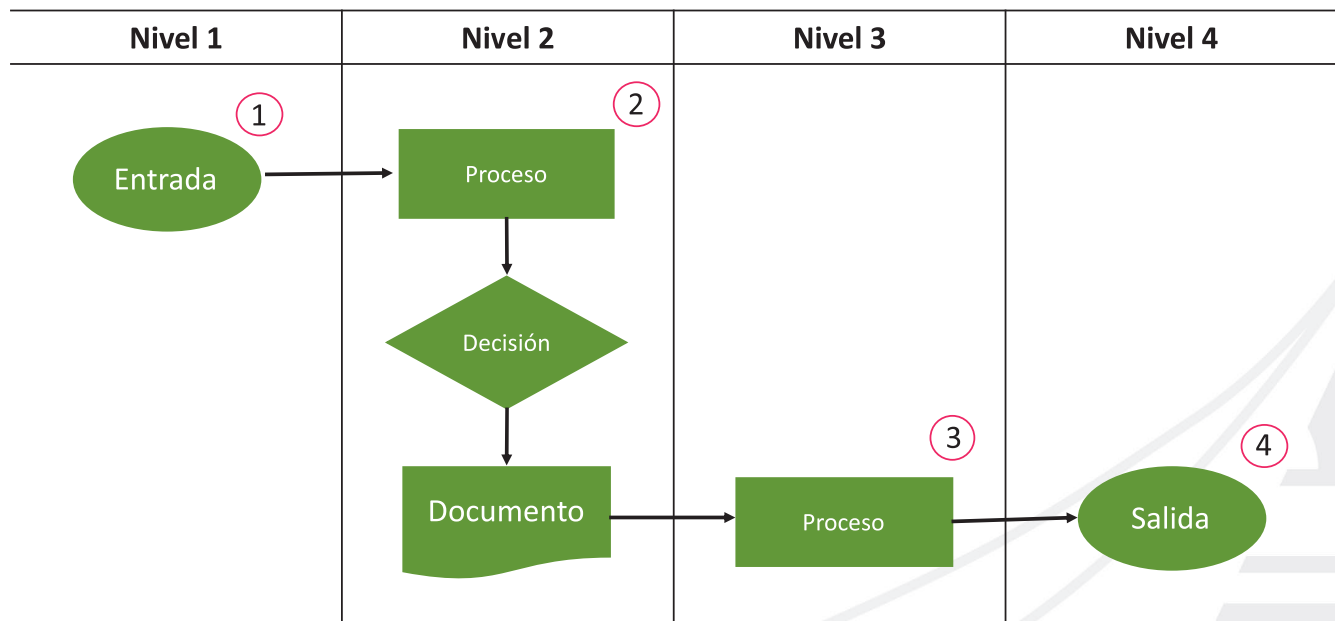


Fuente: Elaboración propia, IEGFIP

El Modelo busca identificar y relacionar las áreas responsables involucradas en los procesos que se deben abordar para la implementación del Fondo, Programa Presupuestario y/o Política Pública, a través del análisis de campo *in situ*.

Para tal efecto se debe convocar, conocer y profundizar en el conocimiento práctico de su gestión, con las personas que son responsables de su operación, tanto para su documentación, como para el conocimiento de las diversas problemáticas que se presentan y las posibles sugerencias derivadas a partir de la experiencia laboral, así también deben verificarse la vinculación y el cumplimiento de las actividades con los documentos y marcos normativos institucionales.

Producto a Generar: “Diagrama de Flujos Tipo Calles”.



Fuente: Elaboración propia, IEGFIP

Formato de Respuesta

La respuesta a cada una de las preguntas metodológicas, independientemente de si se antepone o no una “respuesta binaria” (Sí o No), se justifica plenamente con las referencias correspondientes a la o las fuentes de información analizadas, mismas que se colocan al pie de página.

Asimismo, la evaluación implica identificar los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las preguntas metodológicas, en función de los objetivos y finalidades del Fondo, Política Pública o Programa Presupuestario.

También, incluye la identificación de las principales fortalezas, retos y oportunidades identificadas en cada uno de los temas de evaluación, al tiempo que se emiten recomendaciones por cada debilidad y oportunidad identificados.

Por su parte, la evaluación refiere una conclusión general, así como por cada uno de los temas de evaluación, fundamentadas en el análisis de los resultados; e incluye un Resumen Ejecutivo de la Evaluación, previo al documento formalizado del reporte.

Finalmente, se identifican y enlistan las recomendaciones específicas orientadas a mejorar la gestión y operación del o los Programas, determinadas como: “Aspectos Susceptibles de Mejora”.

Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas de los presentes Términos de Referencia, deberá contener los siguientes apartados:

Para las preguntas binarias, se deberá responder con alguna de las siguientes opciones:

- **Sí:** cuando la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo evaluado cuente con información o evidencia para responder la pregunta.
- **No:** cuando la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo evaluado no cuente con información, evidencia para responder a la pregunta o no se cumpla con ninguna de las características consideradas.
- **No aplica:** cuando las particularidades de la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo no permitan responder a la pregunta. De presentarse el caso, se deberán explicar las causas en la justificación de la opción de respuesta.

Para las preguntas de análisis descriptivo (no binarias o que incluyen tablas o gráficas), las respuestas se plasmarán en texto libre, buscando que su redacción sea en todo momento, clara y concisa.

La justificación de la respuesta, sea binaria (Sí o No), de análisis descriptivo, deberá hacer referencia a las fuentes de información utilizadas, colocadas como “referencia” en el pie de página, con letra Arial 9, párrafo sencillo y justificado. Lo anterior para dar certeza a cada una de las justificaciones presentadas en el informe final de evaluación.

Consideraciones de Respuesta

- Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas deberán ser respondidas de acuerdo con el formato de respuesta establecido;
- Las preguntas deberán ser respondidas en su totalidad e incluir su justificación, aunque la respuesta haya sido “No” o que “No aplica”;
- De manera enunciativa más no limitativa, se deberán utilizar las fuentes de información sugeridas en cada pregunta metodológica.
- El evaluador podrá consultar información adicional que considere pertinente para aclarar o mejorar la justificación brindada;
- Se deberá cuidar en todo momento la congruencia entre las respuestas; y finalmente,
- En las preguntas metodológicas donde se establezca que se deba responder a un anexo, en la respuesta se deberá hacer mención a ésta, e incluir una síntesis descriptiva de su información correspondiente.

Apartados de la Evaluación

La Evaluación de Procesos contiene 18 preguntas metodológicas agrupadas en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

Capítulo	Tema a Evaluar	Relación de Preguntas por capítulo	Total
I	Análisis Institucional.	1 a la 3	3
II	Análisis de la Estrategia.	4 a la 6	3
III	Análisis de la Gestión de los Procesos.	7 a la 14	8
IV	Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.	15 a la 18	4
Total de Preguntas			18

Contextualización de los Programas de Asistencia Social Alimentaria

El Fondo de Aportaciones Múltiple (FAM) es uno de los ocho fondos que componen el presupuesto federalizado del Ramo 33, el cual de acuerdo con lo establecido por el artículo 40 de la *Ley de Coordinación Fiscal*, sus aportaciones deben destinarse en un 46% al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a través de instituciones públicas.³

Esta actividad, corresponde prioritariamente para el caso del Estado de Zacatecas, al *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (SEDIF)*⁴, el cual, de acuerdo con su *Estatuto Orgánico*, es un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con residencia en la Capital del Estado y que de conformidad con el artículo 22 de la *Ley de Asistencia Social*,⁵ forma parte del *Sistema Nacional de Asistencia Social* y Privada en coordinación con las demás dependencias, entidades públicas y privadas.

Su *Misión* ha sido definida como *promover la integración y el desarrollo humano individual, familiar y comunitario con equidad de género, a través de políticas, estrategias y modelos de atención que privilegien la prevención de los factores de riesgo y de vulnerabilidad social, así como la profesionalización y calidad de los servicios desde una perspectiva estatal de asistencia social con equidad y su Visión* consiste en *ser una institución de asistencia social que regule y garantice, a través de un marco jurídico-normativo, con equidad de género, la profesionalización de los servicios desde una perspectiva que incluya a los Gobiernos Estatal y Municipal, que privilegie el enfoque preventivo, a la coordinación de los sectores públicos, privado y social, y que genere un cambio centrado en los valores de solidaridad, equidad y corresponsabilidad.*⁶

El *Programa Asistencia Social Alimentaria* (Clasificación Programática: PP108) a cargo de este sistema, en la actual administración pública del Gobierno del Estado de Zacatecas, para el período que va del

- 3 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Última Reforma 30 de enero de 2018). *Ley de Coordinación Fiscal*. Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf
- 4 Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). *Estatuto Orgánico del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 13 de enero de 2018. P. 4. Artículos 2 y 3.
- 5 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Última Reforma 24 de abril de 2018). *Ley de Asistencia Social*. Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270_240418.pdf
- 6 *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* (2013). *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, Versión 01*. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas. P. 9.

12 de septiembre de 2016 al 12 de septiembre de 2021,⁷ contó, de conformidad con su asignación presupuestal publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas con fecha 20 de diciembre de 2017 durante el Ejercicio Fiscal 2018, con un Presupuesto Asignado de \$153,106,831, un Presupuesto Modificado, Comprometido y Devengado de 149,359,323, un Presupuesto Ejercido de \$149,359,319 y un Presupuesto Pagado de \$149,290,108 pesos, lo que representa el 31% respecto de la asignación presupuestal total autorizada para el SEDIF en ese año.⁸

Su operación, de acuerdo con el *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* se encuentra a cargo de la *Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario*, la cual se subdivide a su vez, en 4 partes, el *Departamento de Vinculación Administrativa*, el *Departamento de Programas de Asistencia Social Alimentaria*, el *Departamento de Programas de Desarrollo Comunitario*, el *Departamento de Almacén Central*⁹ y tiene entre sus principales funciones, *integrar y proponer a la Dirección General los presupuestos y programas operativos anuales de los programas de Alimentación y Desarrollo Comunitario, establecer, conforme a los lineamientos emitidos por el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), los instrumentos para la planeación, operación, seguimiento y evaluación de los programas alimentarios a nivel estatal y municipal, elaborar reglas de operación dirigidas a los SMDIF para transparentar y normar la distribución y entrega de los apoyos alimentarios, fungir como enlace ante el SNDIF respecto a los planes y programas de los programas alimentarios y de desarrollo comunitario y promover la investigación y estudios necesarios en materia de Asistencia Alimentaria, con énfasis en los recursos naturales alimenticios existentes en el Estado, con el fin de coordinar la implementación de programas.*¹⁰

De acuerdo con su *Matriz de Indicadores para Resultados* 2018, este programa se lleva a cabo con la entrega de cinco componentes: *C1. Desayunos escolares modalidad fríos distribuidos; C2. Desayunos escolares modalidad calientes en espacios de alimentación, encuentro y desarrollo distribuidos; C3. Despensas para personas de atención prioritaria entregadas; C4. Paquetes alimentarios para madres*

7 Este es el período oficial de cinco años del actual Gobierno del Estado de Zacatecas.

8 Oficio DP-A-0061/18 de la Dirección de Presupuesto de fecha 2 de enero de 2018 dirigido a la M.A.C. Yadira Galván Sánchez, Directora General del Sistema DIF del Estado de Zacatecas y firmado por el Gobernador del Estado de Zacatecas, Lic. Alejandro Tello Cristerna.

9 Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (2013). *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia*, Versión 01. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas. P. 11 y 12.

10 Para una revisión completa de sus 20 funciones, remitirse al artículo 76 de su Estatuto Orgánico en: Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). *Estatuto Orgánico del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 13 de enero de 2018. P. 37. Artículo 76.

y niños en sus primeros días de vida distribuidos y C5. Proyectos del programa de salud y bienestar comunitarios desarrollados.¹¹

Con relación a su desempeño, el *Presupuesto 2018* emitido por la Coordinación Estatal de Planeación del Gobierno de Zacatecas, plantea una asignación económica equivalente al 20% para la entrega de cada uno de los cinco Componentes, en el que en 2018 se establecieron como metas la entrega de 6,441,696 raciones del *Componente C1. Desayunos escolares modalidad frío distribuidos*; 256,992 apoyos en el *Componente C2. Desayunos escolares modalidad calientes en espacios de alimentación*; 584,940 despensas en el *Componente C3. Despensas para personas de atención prioritaria entregadas*; 24,096 paquetes alimentarios del *Componente C4. Paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida distribuidos* y 30 proyectos implementados en el *Componente C5. Proyectos del programa de salud y bienestar comunitarios desarrollados*.¹²

Cabe mencionar además que la aplicación en Zacatecas del Fondo de Aportaciones Múltiples, fue evaluado su desempeño en el ejercicio 2016 a través de una evaluación del tipo *Consistencia y Resultados*, lo que observó que, con respecto al Módulo de Planeación y Orientación hacia Resultados, su operación se basa en lo establecido por los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria*, el cual es un documento elaborado por el Poder Ejecutivo Federal, que permite replicar y homogeneizar las acciones y apoyos que se llevan a cabo para su instrumentación en las entidades federativas de la república mexicana, en los cuales se presentan altos índices de vulnerabilidad social alimentaria.

Así también esta evaluación destaca el hecho de que el *Programa Asistencia Social Alimentaria* no contaba en el año 2016 con un plan estratégico que describiera su misión, visión, objetivos de mediano y largo plazo, ni los resultados esperados, aun cuando sí contaba con el *Proyecto Estatal Anual de los Programas de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA)* del SEDIF de Zacatecas que define el objetivo general y los objetivos específicos, pero sin establecer metas anuales específicas.

Resalta, finalmente, en las descripciones de este programa para el ejercicio 2018, a partir de los documentos entregados en la *Bitácora de Información*, así como en diversas fuentes adicionales

11 Coordinación Estatal de Planeación (2018). Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del programa Atención a la Pobreza Alimentaria. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

12 Coordinación Estatal de Planeación (2018). Presupuesto 2018. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

encontradas en las páginas web del sistema de transparencia del Gobierno del estado de Zacatecas, la aparición de importantes inconsistencias en la información que van desde el nombre mismo del fondo y de sus programas, hasta en la definición de sus objetivos e indicadores.

Esto es así debido a que, por ejemplo, en la *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*, se hace referencia al Programa *Atención a la Pobreza Alimentaria*, mientras que en el *Presupuesto 2018* el programa es descrito como *Asistencia Social Alimentaria a la Población Vulnerable del Estado* o como *Asistencia Alimentaria y Desarrollo Comunitario a la Población Vulnerable del Estado*.

Por otra parte, en las fechas de emisión de documentos se encuentran documentos que corresponden a la administración anterior, como es el caso del *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* (SEDIF) de Zacatecas, con fecha de validación del 15 de julio de 2013,¹³ los cuales no han sido actualizados (de 2013 a la fecha) por lo que ha sido necesario ordenar y priorizar dicha información en términos del ejercicio fiscal evaluado, correspondiente a la presente administración pública de cinco años y tomando como base, para el análisis de sus procesos lo descrito por las *Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018* publicado el 31 de enero de ese año, en el Periódico Oficial de Zacatecas.

13 Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (2013). *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia*, Versión 01. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

Capítulo I. Análisis Institucional

Pregunta Metodológica No. 1

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario y/o Política Pública cuenta con una Filosofía Institucional con al menos, los siguientes elementos?

- a) Definición de su Misión.
- b) Definición de su Visión.
- c) Definición de sus Valores, y
- d) Definición de sus Objetivos Institucionales.

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

De acuerdo con el *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (SEDIF)* de Zacatecas, con fecha de validación del 15 de julio de 2013,¹⁴ la *Misión* de esta dependencia se define como *promover la integración y el desarrollo humano individual, familiar y comunitario con Equidad de Género, a través de políticas, estrategias y modelos de atención que privilegien la prevención de los factores de riesgo y vulnerabilidad social, así como la profesionalización y calidad de los servicios de una perspectiva estatal de asistencia social con equidad.*

Su *Visión* consiste en *ser una institución de asistencia social que regule y garantice, a través de un marco jurídico-normativo, con equidad de Género, la profesionalización de los servicios desde una perspectiva que incluya a los Gobiernos Estatal y Municipal, que privilegia el enfoque preventivo, la coordinación de los sectores público, privado y social, y que genere un cambio centrado en los valores de solidaridad, equidad y corresponsabilidad.*

Su *Objetivo* es *autorizar, dirigir y supervisar las acciones que el organismo de manera conjunta con el Plan Estatal de Desarrollo y los programas inherentes en materia de servicios de asistencia social sean prestados a la población objetivo y sus Valores son la Congruencia, la Discreción, la Equidad, la Honestidad, la Honradez, la Imparcialidad, la Justicia, la Lealtad, el Respeto, la Responsabilidad y la Transparencia.*

¹⁴ Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (2013). Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, Versión 01. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

Por lo que, con base en lo anterior, puede afirmarse que la Unidad Responsable de la aplicación del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria*, Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas, *sí* cuenta con una filosofía institucional con la definición de sus principales elementos *Misión, Visión, Valores y Objetivos*.

Pregunta Metodológica No. 2

¿Los elementos que componen la filosofía institucional de la Unidad Responsable del Programa Presupuestario y/o Política Pública cumplen con las características mínimas para alcanzar una representación institucional congruente y actualizada?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

De acuerdo con la definición de los elementos que componen la filosofía institucional del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas, puede afirmarse que sus elementos no cumplen a cabalidad con las características mínimas para alcanzar una representación institucional congruente y actualizada, esto es así debido a que, por un lado, en el caso de su *Misión*, se observa que su redacción no incluye elementos que pueden resultar de utilidad para una mejor descripción de su propósito fundamental al no responder planteamientos específicos como ¿Quiénes somos? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Para qué? lo que permitiría en su caso, aportar mayores elementos de motivación y direccionamiento del trabajo interno de la propia organización.

Así como también, con respecto a su *Visión*, la redacción no presenta un reto de actuación que pueda ser comparable o medible, permitiendo conocer el grado de cumplimiento en su calidad *de institución de asistencia social que regula y garantiza la profesionalización de sus servicios*, con el grado de cumplimiento de su aspiración, lo que permitiría establecer un reto más claro y motivador con relación a los resultados esperados o del estado deseado de esta organización pública en el futuro.

Además, con relación a la actualización de su contenido, destaca el hecho que la fecha de validación de este documento, que data del mes de julio del año 2013, corresponde a varios años anteriores al período constitucional de gobierno de la actual administración estatal, lo que señala una clara falta de actualización, al menos de manera formal, en la vigencia de su contenido.

Por lo que se sugiere, reconsiderar, fortalecer y actualizar estas definiciones a efecto de favorecer una mayor claridad, amplitud y actualización en su contenido en congruencia con su representación

institucional, ya que al revisar el contenido de la *Misión* y la *Visión* (actualizada) del Gobierno del Estado de Zacatecas que se presenta en Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, pueden observarse mayores elementos que podrán agregarse e incluirse del algún modo para su fortalecimiento:

La Misión del Gobierno del Estado de Zacatecas es servir a las ciudadanas y ciudadanos, trabajando con honestidad, transparencia, austeridad, eficacia y eficiencia, de manera corresponsable con la sociedad y los distintos niveles de gobierno, para alcanzar la seguridad, justicia, igualdad y el bienestar de la gente. Nos distinguimos por trabajar diferente en el marco de la Ley; al propiciar oportunidades para el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida a nuestras familias. Nuestra fortaleza será conducir el gobierno con apertura a la participación de todos los sectores de la sociedad y la generación de políticas públicas integrales que se apliquen con estricta coordinación interinstitucional y a la generación de resultados. Impulsaremos la innovación como estrategia para acercar las decisiones de gobierno a la sociedad y para construir los mecanismos que nos permitan enfrentar juntos los retos del mundo que cambia constantemente.

Y su Visión es que en el 2021 la sociedad zacatecana ha reducido las principales brechas de desigualdad, se han minimizado los principales riesgos que permiten vivir con mayor seguridad humana. El Estado de Derecho es una garantía que nos permite gozar con plenitud los derechos humanos fundamentales en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. Somos una tierra de ciudadanos que consolidó una democracia de resultados; que cuenta con instituciones públicas fortalecidas que generan confianza, que permiten el acceso igualitario a las oportunidades del desarrollo y garantizan la participación social organizada en la solución de los problemas. En este período nos acercamos más al desarrollo humano no como una aspiración, si no como una realidad que se está construyendo.

Pregunta Metodológica No. 3

¿La Unidad Responsable cuenta con documentos normativos para la implementación de las acciones del Programa Presupuestario y/o Política Pública, que proporcionen los elementos suficientes para fundamentar adecuadamente la realización de sus procesos y procedimientos?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

De acuerdo con la documentación presentada en la *Bitácora de Información*, respecto del marco normativo que permita garantizar la cabal aplicación del Principio de Legalidad para la actuación del *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* de Zacatecas, la cual se compone de las leyes fundamentales, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas, así como las leyes secundarias de creación, objeto y función y las reglamentarias para el cumplimiento de su objeto en el orden federal y estatal, vale decir que esta dependencia cuenta con documentos normativos suficientes y adecuados para la implementación de las acciones correspondientes a la operación del Fondo de Aportaciones Múltiples y que proporcionan los elementos necesarios para la realización de sus procesos y procedimientos.

Los documentos normativos, en materia de implementación, se componen por los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria* (EIASA) 2018,¹⁵ publicados por la *Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia*, herramienta que permite a los SEDIF de las entidades federativas, la flexibilidad suficiente para una planeación objetiva y acorde con las prioridades de asistencia social alimentaria, estableciendo los lineamientos de los programas alimentarios a nivel nacional, así como su organización.¹⁶

15 Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2018). *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2018*. Ciudad de México: Secretaría de Salud, Poder Ejecutivo Federal.

16 *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* (2013). *Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, Versión 01*. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

Capítulo II. Análisis de la Estrategia

Pregunta Metodológica No. 4

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario y/o Política Pública cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional con las siguientes características?

- a) Ejercicios de planeación estratégica institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
- c) Establece los resultados que quieren alcanzar.
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

El *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia* de Zacatecas, Unidad Responsable de la aplicación del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria*, cuenta con un plan estratégico institucional en el que sigue un procedimiento establecido, se contempla un mediano y largo plazo, se establecen los resultados que se quieren alcanzar y cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados en congruencia con la planeación del desarrollo del estado.

Esto es así, al observar tanto la planeación del desarrollo estatal para la actual administración pública del Gobierno del Estado de Zacatecas, al ubicar la implementación de este fondo dentro del Eje 2 denominado *Seguridad Humana* con su línea estratégica de *Pobreza y Desigualdad*, bajo la estrategia de *implementar programas de reducción de la pobreza en todas sus dimensiones* con el objetivo específico de *reducir la proporción de niñas, niños, mujeres y hombres de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones*. Lo anterior, bajo la meta de alcanzar 625,500 personas con la distribución de desayunos fríos y calientes al final del quinquenio y con cubrir al 70% de la población en pobreza extrema con carencia alimentaria con la instalación de huertos familiares para el autoconsumo de las familias.¹⁷

17 Gobierno del Estado de Zacatecas (2017). Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 7 de enero de 2017. Pp. 83 a 85.

Como con el contenido de la publicación del Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, del miércoles 31 de enero de 2018 con las *Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018*,¹⁸ en su numeral 3 que corresponde al *Programa de Asistencia Social Humanitaria*, en el que se incluyen además de su marco jurídico, su alineación de objetivos con el *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021*, su *Objetivo General*, la conformación de sus programas, sus objetivos específicos por programa, su alcance, sus beneficiarios, las características de los apoyos o beneficios, operatividad, las instancias participantes y sus medios de transparencia.

Y la elaboración del *Proyecto Estatal Anual 2018 de los programas de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria*, que es el documento que integra y planea a detalle la operación específica del programa a través *del establecimiento del alcance, responsabilidades, la evaluación del ejercicio anterior, la información específica de la entidad, el análisis del impacto de la información en los programas y la planeación estratégica institucional específica para llevar a cabo la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria* con su *Misión, Visión, Objetivo General, Objetivos Específicos*, la Planeación Operativa de cada uno de los programas, su vinculación con el desarrollo comunitario y de la Cruzada Nacional con el Hambre.

Además del contenido de lo establecido en su *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*, que incluye además de su definición de objetivos, con la redacción de su Fin, Propósito, Componentes y Actividades, el establecimiento de Indicadores con su nombre, definición, método de cálculo, tipo, dimensión, frecuencia, sentido, unidad de medida, meta anual, línea base, medios de verificación y supuestos para la medición del desempeño anual.¹⁹

18 Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). *Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de enero de 2018. Pp. 31 a 84.

19 Coordinación Estatal de Planeación (2018). *Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del programa Atención a la Pobreza Alimentaria*. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

Pregunta Metodológica No. 5

¿El Plan o Programa Estratégico de la Unidad Responsable del programa Presupuestario y/o Política Pública es pertinente y se encuentra bien adaptado al contexto y las condiciones económicas, sociales y políticas en el que se desarrolla?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

El Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria*, operado por el SEDIF de Zacatecas a través de sus programas, es considerado pertinente y se encuentra bien adaptado al contexto y las condiciones económicas, sociales y políticas en el que se desarrolla. Esto es así debido a la consolidación de su existencia y operación, con antecedentes que se remontan al año de 1929 con la instrumentación del programa *Gota de Leche*, con la entrega de apoyos alimentarios y orientación alimentaria a la población de escasos recursos y a población de zonas marginadas, programa que operó con diversas modalidades, como el *Programa de Raciones Alimentarias* (PRA) y la *Asistencia Social Alimentaria a Familias en Desamparo* (PASAF) de manera centralizada por el gobierno federal hasta el año de 2001, en el que se creó finalmente, la *Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria* (EIASA).

Esta estrategia es una forma de descentralización de los esfuerzos locales que coordina los sistemas estatales y municipales para el Desarrollo Integral de la Familia y en la que se integra el Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada, con la participación del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, los Sistemas Estatales para el Desarrollo Integral de la Familia de las entidades federativas, los municipios y el Gobierno de la Ciudad de México. Su objetivo general es contribuir al ejercicio pleno del derecho a una alimentación nutritiva, suficiente y de calidad de los sujetos en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios diseñados con base en los criterios de calidad nutricia y acompañados de acciones de orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad alimentaria y producción de alimentos.

Actividad que es regulada sobre todo, por la *Ley de Asistencia Social*,²⁰ la cual describe en sus artículos 3 y 4 que la asistencia social es el *conjunto de acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan el desarrollo integral del individuo, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, indefensión, desventaja física o mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva, y a la que tienen derecho los individuos y las familias que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas o sociales, requieran de servicios especializados para su protección y plena integración al bienestar y donde se define al apoyo alimentario, como la dotación de alimentos básicos diseñada con base en los Criterios de Calidad nutricia emitidos por el Sistema Nacional DIF.*

Además, toda esta estrategia se valida y actualiza al considerar que, de acuerdo con datos del *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social* CONEVAL, el 15.1% de la población de Zacatecas se encuentra en condiciones de pobreza alimentaria, lo que se estima en un total de casi 240 mil habitantes. Así como los datos que presenta el *Consejo Nacional de Población* CONAPO que identifica a 1,190 localidades de muy alta y alta marginación en el estado de Zacatecas con una población de 133,771 habitantes, lo que representa el 9.8% de la población estatal y finalmente, con datos de la *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición* ENSANUT para el año 2016, que revela que 8 de cada 100 niños y niñas menores de 5 años de edad tienen talla baja, que una quinta parte de los niños y las niñas en edad escolar y un tercio de los adolescentes presentan exceso de peso y obesidad, que 7 de cada 10 adultos mayores de 20 años presentan exceso de peso y que el 75% de la población mayor de 20 años en el estado de Zacatecas tiene obesidad abdominal.²¹

20 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Última Reforma 24 de abril de 2018). *Ley de Asistencia Social*. Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270_240418.pdf

21 Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas (2018). *Diagnóstico en Bitácora de Información Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas*.

Pregunta Metodológica No. 6

¿La línea estratégica identificada para la gestión o implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública tiene una vinculación pertinente y sólida para su cumplimiento, a través de las acciones realizadas?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

La Línea Estratégica *Combate a la Pobreza y la Desigualdad* incluida en el Eje Número 2 de *Seguridad Humana* identificada para la gestión o implementación de los programas que corresponden a la operación del Fondo *Asistencia Social Alimentaria*, inserta en el *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021*, si cuenta con una vinculación pertinente y sólida para su cumplimiento a través de las acciones realizadas.

Esto es así, debido a que se contemplan, tanto en las funciones contenidas en su marco jurídico, como el *Estatuto Orgánico del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia*, como en la *Matriz de Indicadores para Resultados 2018* a nivel de actividades: la integración del padrón de beneficiarios; la distribución de desayunos escolares modalidad fríos; la distribución de desayunos modalidad calientes; la distribución de despensas; la capacitación alimentaria a los sistemas municipales DIF; la distribución de paquetes alimentarios; la conformación de grupos de desarrollo para operar programas de salud y bienestar y la conformación de unidades de producción.

Dicha vinculación es pertinente y sólida debido a la estrecha relación que se existe entre las condiciones de pobreza y la falta de acceso a una buena alimentación nutritiva y de calidad, según se explica en el texto del Diagnóstico presentado en la *Bitácora de Información* entregada por el organismo operador, en el que a la letra describe que:

Si bien la presencia de carencias asociadas a cada uno de los espacios impone una serie de limitaciones específicas que violan la libertad y la dignidad de las personas, la presencia simultánea de carencias en los espacios de los derechos sociales y del bienestar económico agrava de forma considerable sus condiciones de vida. Puesto que se trata de derechos sociales garantizados por la Constitución,

cualquier privación social tiene un interés fundamental. Sin embargo, para propósitos de política pública, es prioritaria la atención de las personas que, además de presentar carencias sociales, también tienen un ingreso insuficiente. De acuerdo con el documento metodológico, se considera que una persona está en situación de pobreza multidimensional cuando tienen carencias tanto en el espacio de bienestar económico como en el de derechos sociales, por ello el SEDIF se da a la tarea de proporcionar a la población en esta condición apoyos que ayuden a mitigar la situación de pobreza.

Además, cabe resaltar lo descrito respecto al caso concreto del Estado de Zacatecas, en la sección del análisis del impacto de la información de la entidad, del *Proyecto Estatal Anual 2018 de los Programas de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria*, donde señala que además de los datos oficiales que sirven como base para determinar acciones que puedan apoyar en la mejora de la situación actual de la entidad, otros factores definen también la operación de los programas alimentarios, como los geográficos (por las características diversas de la población), las estadísticas de migración (ya que el Estado se posicionó por doceava ocasión como el segundo lugar nacional de población que se desplaza hacia Estados Unidos), lo que provoca que muchas localidades se queden con poca población económicamente activa, requiriendo apoyo para mejorar su calidad de vida y lo que se refiere a las características de la población, ya que las comunidades en cada municipio se encuentran muy dispersas, lo que genera un conflicto con el acceso a alimentos e incluso con el acceso a apoyos de cualquier índole.

Capítulo III. Análisis de la Gestión de Procesos

Pregunta Metodológica No. 7

¿Cuál es la descripción detallada del proceso general del Programa Presupuestario y/o Política Pública utilizado para su implementación y que se encuentra vinculado con la línea estratégica institucional?

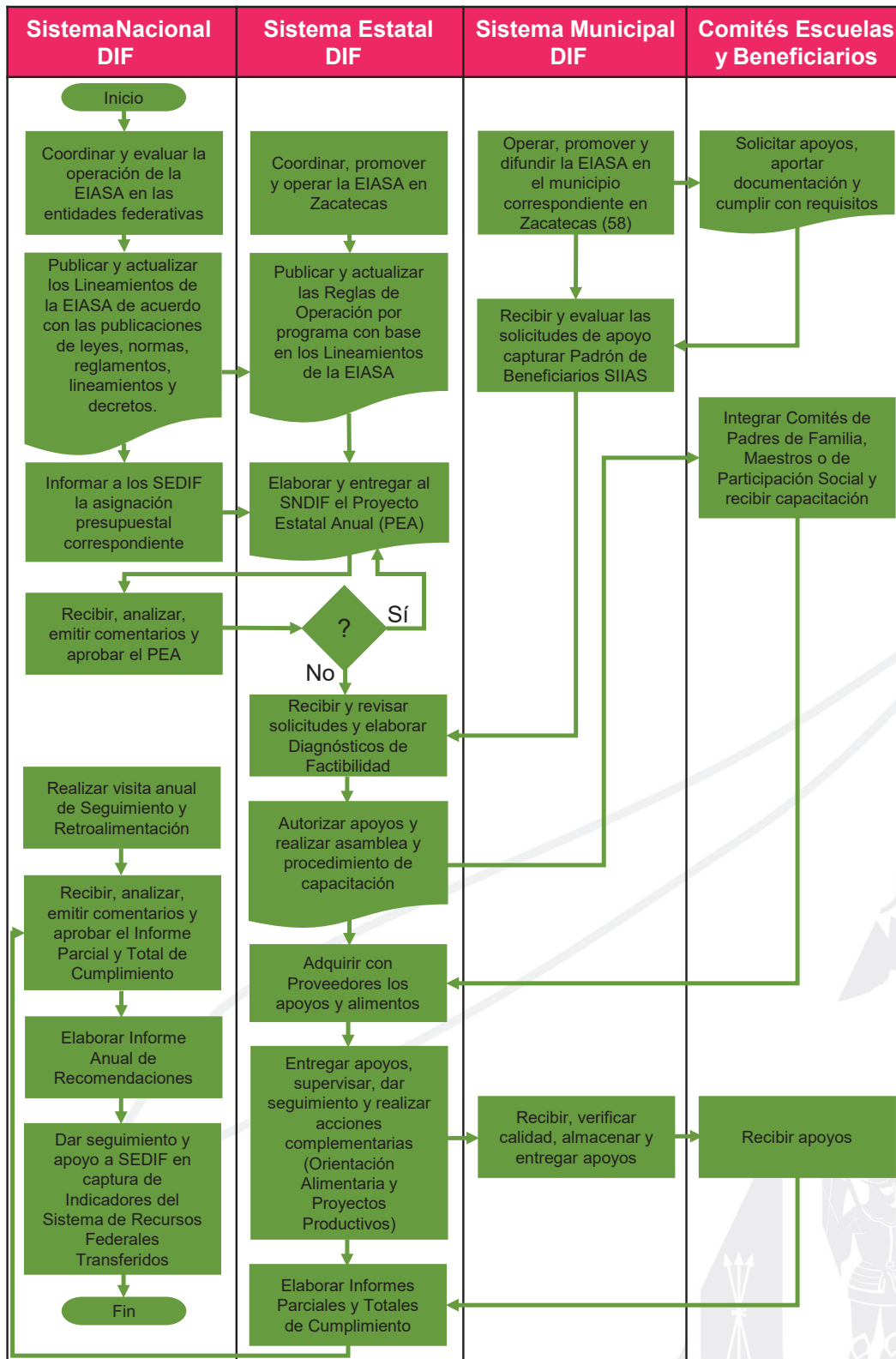
Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

De acuerdo con su *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*, el objetivo del programa de Asistencia Social Alimentaria es a nivel de *Fin*, *contribuir a reducir la pobreza mediante la superación de la carencia alimentaria en la población vulnerable del Estado de Zacatecas*, logro que se consigue de acuerdo con el contenido de sus cinco *Componentes* y once *Actividades*, con la integración de padrones de beneficiarios para la distribución y entrega de alimentos a la población *beneficiaria*, *la capacitación a los DIF municipales y el desarrollo de proyectos, conformando grupos de desarrollo y unidades de producción*.

Estas actividades, se llevan a cabo a través de las *Reglas de Operación de los Programas de Asistencia Social Alimentaria* para el ejercicio 2018, cuyo *Objetivo General* es *contribuir al ejercicio pleno del derecho a una alimentación, nutritiva, suficiente y de calidad de los sujetos en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios diseñados con base en los Criterios de Calidad Nutricia y acompañados de acciones de orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad alimentaria y producción de alimentos* y se encuentran vinculados a la línea estratégica institucional de *Combate a la Pobreza y la Desigualdad*, con el cumplimiento de objetivos específicos que deben cumplir con los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria* a nivel nacional, en las entidades que por sus condiciones socioeconómicas presentan carencia alimentaria.

La descripción completa de proceso general del programa *Asistencia Social Alimentaria* es la siguiente:



Pregunta Metodológica No. 8

¿Cuáles son los límites del proceso del Programa Presupuestario y/o Política Pública y cuál es su articulación o dependencia con otros programas llevados a cabo por parte de la misma Unidad Responsable, de la misma institución u organización pública alterna o similar?

Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
3	Alto

Los límites del proceso general de la aplicación del Fondo de Aportaciones Múltiples a través del programa *Asistencia Social Alimentaria* que se lleva a cabo por en el estado de Zacatecas por el *Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia SEDIF*, comienzan con la publicación de los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria* y la asignación presupuestal autorizada por el Congreso de la Unión de manera anual con la promulgación de la *Ley de Egresos* de la Federación, la cuál de acuerdo con la normatividad aplicable del esquema federal, se canaliza hacia los objetivos de cumplimiento de este Fondo y el proceso termina una vez entregados estos apoyos al conjunto de personas y organizaciones beneficiarias y la elaboración de todos los informes correspondientes. Proceso que debe llevarse a cabo, bajo la condición de dar cumplimiento a los lineamientos, condiciones y reglas de operación del programa que garanticen sus resultados esperados como medida de apoyo en el combate a la pobreza a través de la vía alimentaria.

Con relación a su articulación o dependencia con otros programas y de acuerdo con la información complementaria recibida, adicional a la *Bitácora de Información* y la Guía Temática de Entrevista en el análisis de campo, el SEDIF cuenta, en cumplimiento con las *Reglas de Operación de los Programas de Asistencia Social Alimentaria*, con un convenio de colaboración con cada uno de los 58 municipios del Estado de Zacatecas, quienes son responsables, en conjunto con los Comités de Participación Social, de recibir las dotaciones para su distribución a los centros escolares en el caso de los programas de desayunos escolares y a los domicilios en el caso del programa de atención a menores de 6 años en riesgo no escolarizados y atención alimentaria a sujetos vulnerables.²²

²² Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Adicionalmente, fue posible encontrar a través del Catálogo de Programas Federales para Municipios 2018, publicado por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de la Secretaría de Gobernación, la actividad de un programa federal similar a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social y que es coincidente con los fines del Fondo de Asistencia Social Alimentaria.²³

Este programa es el *Programa de Comedores Comunitarios* de la Secretaría de Desarrollo Social, el cual tuvo por objetivo *contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que inciden positivamente en la alimentación, salud y educación por medio de la reducción de la inseguridad alimentaria*. Específicamente, *a través de reducir los niveles de carencia por acceso a la alimentación en la población que habita en territorios que cumplan los siguientes criterios: zonas de atención prioritaria, municipios con alta incidencia de carencia por acceso a la alimentación, municipios con alta incidencia de pobreza extrema alimentaria, por medio de la instalación y operación de Comedores Comunitarios, a partir de la participación social, su población beneficiaria es aquella que habita en territorios urbanos y rurales que cumplen con los criterios de ser localidades con una población mayor a 200 y menor a 2,500 habitantes, ubicadas en municipios considerados Zonas de Atención Prioritaria Rurales, con alta incidencia de carencia por acceso a la alimentación y alta incidencia de pobreza extrema alimentaria, y en el sector urbano, en Áreas Geo Estadísticas Básicas con una población mayor a 200 habitantes y consideradas también como Zonas de Atención Prioritaria Urbanas, ubicadas en municipios con a la incidencia de carencia por acceso a la alimentación y alta incidencia de pobreza extrema alimentaria*.

23 Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2018). Catálogo de Programas Federales para Municipios 2018. Ciudad de México: Secretaría de Desarrollo Social, Gobierno de la República. Pp. 62 y 63. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/303687/Catalogo_de_Programas_Federales_2018.pdf

Pregunta Metodológica No. 9

¿Los recursos e insumos que son necesarios para la operación y puesta en marcha del proceso son suficientes y adecuados para su funcionamiento, en términos de tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura? ¿Cuáles son sus principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo?

Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

De acuerdo con la información complementaria recibida, adicional a la *Bitácora de Información* y la Guía Temática de Entrevista en el análisis de campo, los recursos e insumos que son necesarios para la operación y puesta en marcha del proceso son insuficientes, ya que, no obstante que el Estado de Zacatecas cuenta actualmente con un número considerable de localidades atendidas a través de la aplicación de este Fondo, el personal de campo y administrativo y sus recursos asignados para llevar a cabo sus actividades, son insuficientes, por lo que se complementa a través de visitas de campo, el seguimiento vía telefónica y la retroalimentación a través de escritos y correo electrónico, para el mejoramiento de la comunicación que permita incidir al máximo posible sobre su población.

Adicionalmente, es posible afirmar, de acuerdo con el documento de *Diagnóstico* del SEDIF, que la estadística de pobreza en el estado, puede ser un elemento útil para el dimensionamiento del problema por resolver a través de la instrumentación del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria* y que es proporcionada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL, señalando que hay en Zacatecas un 15.1% de la población en condición de pobreza alimentaria, es decir alrededor de 239.9 mil habitantes, entendiendo a la pobreza alimentaria como *la incapacidad para obtener una canasta básica alimentaria, aún si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar en comprar sólo los bienes de dicha canasta.*²⁴

24 Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas (2018). Diagnóstico en Bitácora de Información Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

Pregunta Metodológica No. 10

¿Las características de Salida del Proceso en términos de las expectativas de sus usuarios (pertinencia, calidad y tiempos de respuesta) son los adecuados y acordes con lo planificado?

Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

De acuerdo con la información complementaria recibida, adicional a la *Bitácora de Información* y la Guía Temática de Entrevista en el análisis de campo, 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, sin embargo, no se presenta evidencia de que estos mecanismos sean empleados, a través del conteo estadístico y de causalidad, para el establecimiento de indicadores que permitan conocer con certeza si las características de salida del proceso, en términos de las expectativas de sus usuarios son los adecuados y acordes con lo planificado.

Adicionalmente, cabe mencionar que respecto a la calidad nutricia, de acuerdo con los antecedentes descritos en los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2018*,²⁵ fue a partir del año 2001, cuando a partir de los esfuerzos de descentralización, se convocó a los SEDIF para desarrollar el proyecto de coordinación de los programas alimentarios, tratando además del tema de la desnutrición, la mala nutrición por estilos de vida poco saludables, generando durante el *7º Encuentro Nacional de Alimentación y Desarrollo Comunitario* el acuerdo de agregar en la EIASA la composición de los apoyos alimentarios bajo el concepto de *Calidad Nutricia*, lo cual se publica desde el año 2009 para la operación de los programas.

25 Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2018). *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2018*. Ciudad de México: Secretaría de Salud, Poder Ejecutivo Federal.

Pregunta Metodológica No. 11

¿Existe variabilidad importante en los factores relacionados con los recursos financieros, humanos, materiales, infraestructura y/o tecnológicos que impacten en inconsistencias del proceso(s) tal como retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella?

Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
1	Bajo

De acuerdo con la información complementaria recibida, adicional a la *Bitácora de Información* y la Guía Temática de Entrevista en el análisis de campo, no se cuenta con información, más allá de la insuficiencia presupuestal, en la que se refiere que para atender los 58 municipios del Estado, se cuenta sólo con un total de 17 brigadas de atención en campo, que permita dar respuesta de la variabilidad en los factores relacionados con los recursos financieros, humanos, materiales, infraestructura y/o tecnológicos que impacten en inconsistencias del proceso. Así tampoco fue posible encontrar en la web información que resulte útil para conocer este impacto, como estudios, informes, quejas, denuncias o documentos en general que hagan señalamientos al respecto.

Pregunta Metodológica No. 12

¿Cuál es el impacto generado en los usuarios del proceso por la existencia de retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella en la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública?

Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

De acuerdo con la información complementaria recibida, adicional a la *Bitácora de Información* y la Guía Temática de Entrevista en el análisis de campo, los procesos para la aplicación del recurso del Fondo de Asistencia Social Alimentaria, requieren la intervención de otras áreas del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, lo que ocasiona que eventualmente se generen problemas para la distribución, derivados de los procesos de compra a través de licitaciones, impactando en atrasos para la entrega de dotaciones, condición que se ve fortalecida también por la falta de autonomía de los Sistemas Municipales que requieren apoyo del Ayuntamiento para poder cumplir en tiempo y forma con su cometido, por lo que se llevan a cabo acciones permanente de supervisión, seguimiento y acompañamiento de los programas a partir de la información recabada de los formatos B4 a efecto de identificar áreas de oportunidad para la implementación del programa.

No obstante lo anterior, no se presenta mayor información o evidencia respecto al conteo estadístico y de causalidad que permita identificar más allá de este fenómeno, el impacto generado en los usuarios del proceso por la existencia de problemas en la implementación del programa presupuestario.

Pregunta Metodológica No. 13

¿Existen mecanismos eficaces, eficientes y confiables para conocer el grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas de los beneficiarios del Programa Presupuestario y/o Política Pública respecto de los bienes y servicios que ofrece?

Respuesta:

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

De acuerdo con la información complementaria recibida, adicional a la *Bitácora de Información* y la Guía Temática de Entrevista en el análisis de campo, se cuenta con dos mecanismos para conocer el grado de satisfacción respecto a la operación de los programas de Asistencia Social Alimentaria, por un lado, un espacio de observaciones en el formato de recibo de las entregas físicas, en el que quienes reciben pueden expresar si la entrega coincide con lo esperado y por otro, las encuestas de impacto que son realizadas directamente a los beneficiarios.

No obstante, vale decir con respecto al primer mecanismo, que no puede considerarse suficiente como mecanismo de evaluación del grado de satisfacción de beneficiarios, debido a que no es en realidad diseñado con este propósito, ya que cuenta con sólo dos renglones y se puede llenar una vez que se recibe la mercancía, pero no necesariamente una vez que se ha tenido tiempo y oportunidad de llevar a cabo una supervisión completa, además de que no cuenta con el elemento de anonimato, por lo que puede comprometer de manera personal a quienes trabajan en esta cadena de suministro y crear incentivos a no responder de manera objetiva o sincera.

Respecto al segundo mecanismo, las encuestas de impacto, no obstante que se encuentran bien diseñadas para este propósito, con datos e información completa, no se presenta evidencia acerca del momento y procedimiento con el cual se llevan a cabo, así como tampoco, la consecuencia administrativa que se deriva de su instrumentación.

Pregunta Metodológica No. 14

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario y/o Política Pública cuenta con alguna certificación nacional o internacional en materia de Procesos?

Respuesta: No.

Nivel de Respuesta	Criterio
1	Bajo

De acuerdo con la información recibida en la Bitácora de información y la información que pudo ser recabada a través de diversos medios, la unidad responsable de la operación del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia Social Alimentaria*, Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia no cuenta con alguna certificación nacional o internacional en materia de Procesos.

Capítulo IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados

Pregunta Metodológica No. 15

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario y/o Política Pública cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que permita medir el seguimiento de las acciones del programa? y ¿Cuál es la estructura analítica?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

El Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas, Unidad responsable de la implementación del Fondo de Aportaciones Múltiples a través del Programa *Asistencia Social Alimentaria*, cuenta con una *Matriz de Indicadores para Resultados 2018* (MIR) que parcialmente permite medir el seguimiento de las acciones del programa.

Esto es debido en primera instancia, a la falta de un *Árbol de Objetivos* que permita conocer la situación deseada y revertida en comparación con el *Árbol de Problemas* y su relación con el resumen narrativo de los ámbitos de desempeño de *Fin, Propósito y Componentes* que se presentan en la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR).²⁶

Esta condición limita en gran medida la congruencia y lógica que debe existir entre las partes de esta herramienta de análisis. Debido a que la existencia y razón de ser de un programa público debe tener como consecuencia la resolución de un problema público o la satisfacción de una necesidad social. Lo cual, por tanto, deja entrever una posible descoordinación o falta de pertinencia entre sus partes, en términos de una lógica vertical y horizontal en la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR), pero, sobre todo, con respecto al problema que se pretende resolver.

En segunda instancia, se observan importantes deficiencias adicionales en la construcción de esta herramienta. Para ejemplo vale decir que la construcción de sus definiciones, de sus indicadores y medios de verificación, no cumplen con criterios básicos de su ordenamiento teórico, como lo representa la medición de *alumnos con déficit de talla respecto a la población escolar de primaria en Zacatecas*

²⁶ Coordinación Estatal de Planeación (2018). Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del programa Atención a la Pobreza Alimentaria. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

como estrategia para medir o evaluar el indicador de desempeño del *Componente C1* denominado como *Desayunos escolares modalidad fríos distribuidos*, lo cual correspondería a niveles superiores de *Fin* o de *Propósito*, por tratarse de un dato poblacional o como también lo ejemplifica incluso, el uso de la misma palabra *distribuidos* la cual debería corresponder al nivel inferior de *Actividad* por tratarse de un adjetivo específico para la realización de una actividad determinada.

Otro ejemplo, es el uso de término *porcentaje*, en la definición de indicadores, como es el caso del *Componente C4*, denominado *Paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida distribuidos*, en el que se establece como definición de su indicador, el *Porcentaje de paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida bajo los criterios de calidad nutricional*, como forma de medir en realidad la cantidad de paquetes, ya que, de acuerdo con los *Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria*, ningún paquete podría no contener *Calidad Nutricional* para ser entregado bajo la tutela de este programa y aun cuando este porcentaje deba ser de cien por ciento siempre, eso por tanto, no indica correctamente el número de paquetes entregados de forma efectiva a la población beneficiaria.

Al respecto, se sugiere consultar la *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados* 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 Evaluación del Desempeño en el diseño e instrumentación de políticas y programas públicos.²⁷

Respecto al contenido de su estructura analítica, se presenta a continuación la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR), observando en particular los elementos de *Nivel de Desempeño*, *Objetivos*, *Indicador*, *Medios de Verificación* y *Supuestos* para los niveles de *Fin*, *Propósito*, cinco *Componentes* y un total de once *Actividades*.

27 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: Gobierno Federal. Recuperado de: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

Cuadro Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Fondo Asistencia Social Alimentaria

Nivel de Desempeño	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
Fin	Contribuir a reducir la pobreza mediante la superación de la carencia alimentaria en la población vulnerable del estado de Zacatecas.	Porcentaje de la población en condición de pobreza.	Datos de CONEVAL para medición de la pobreza y la carencia alimentaria. https://www.coneval.org.mx	Los indicadores económicos, sociales y de infraestructura social básica en el estado de Zacatecas evolucionan favorablemente
Propósito	La población vulnerable de Zacatecas supera la carencia alimentaria.	Porcentaje de la población en condición de carencia alimentaria	Datos de CONEVAL para medición de la pobreza y la carencia alimentaria. https://www.coneval.org.mx	Los indicadores económicos, sociales y de infraestructura social básica en el estado de Zacatecas evolucionan favorablemente
Componentes	C1. Desayunos escolares modalidad fríos distribuidos.	Porcentaje de alumnos con déficit de talla respecto a la población escolar de primaria en Zacatecas.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Existe adecuada coordinación interinstitucional entre los tres órdenes de gobierno
	C2. Desayunos escolares modalidad calientes en espacios de alimentación, encuentro y desarrollo distribuidos.	Porcentaje de canastas básicas distribuidas oportunamente con respecto a los programas	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Existe adecuada coordinación interinstitucional entre los tres órdenes de gobierno
	C3. Despensas para personas de atención prioritaria entregadas.	Actualización de beneficiarios incorporados al padrón con respecto a los beneficiarios potenciales.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Existe adecuada coordinación interinstitucional entre los órdenes de gobierno

Cuadro Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Fondo Asistencia Social Alimentaria

Nivel de Desempeño	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
	C4. Paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida distribuidos.	Porcentaje de paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida bajo los criterios de calidad nutricional	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Existe adecuada coordinación interinstitucional entre los órdenes de gobierno
	C5. Proyectos del programa de salud y bienestar comunitario realizados.	Listados de servidores públicos que presentaron su manifestación de bienes publicados	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Existe adecuada coordinación interinstitucional entre los órdenes de gobierno
C1. Desayunos escolares modalidad fríos distribuidos.				
Actividades	A1C1. Integración de padrón de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios incorporados al padrón con respecto a los beneficiarios potenciales.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
	A2C1. Distribución de desayunos escolares modalidad fríos	Porcentaje de desayunos con calidad nutricional con respecto al total de desayunos	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.

Cuadro Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Fondo Asistencia Social Alimentaria

Nivel de Desempeño	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
C2. Desayunos escolares modalidad calientes en espacios de alimentación, encuentro y desarrollo distribuidos.				
Actividades	A1C2. Integración del padrón de beneficiarios	Actualización de beneficiarios incorporados al padrón con respecto a los beneficiarios potenciales.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
	A2C2. Distribución de desayunos modalidad calientes	Porcentaje de desayunos con calidad nutricional con respecto al total de desayunos.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
C3. Despensas para personas de atención prioritaria entregadas.				
Actividades	A1C3. Integración del padrón de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios incorporados al padrón con respecto a los beneficiarios potenciales	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
	A2C3. Distribución de despensas	Porcentaje de despensas distribuidas oportunamente con respecto al total de despensas programadas.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.

Cuadro Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Fondo Asistencia Social Alimentaria

Nivel de Desempeño	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
	A2C3. Capacitación alimentaria a los sistemas municipales DIF	Porcentaje de sistemas municipales DIF capacitados con respecto al total de SMDIF.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
C4. Paquetes alimentarios para madres y niños en sus primeros días de vida distribuidos.				
Actividades	A1C4. Integración de padrón de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios incorporados al padrón con respecto a los beneficiarios potenciales.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
	A2C4. Distribución de paquetes alimentarios	Paquetes alimentarios distribuidos oportunamente con respecto al total de paquetes programados.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
C5. Proyectos del programa de salud y bienestar comunitario realizados.				
Actividades	A1C5. Conformación de grupos de desarrollo para operar el programa de salud y bienestar comunitaria	Porcentaje de comités conformados con respecto a los programados.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.
	A2C5. Conformación de unidades de producción.	Porcentaje de unidades de producción conformadas con respecto a los programados.	Reportes de avances del programa. Trimestral. https://dif.zacatecas.gob.mx/nota/avances-trimestrales-planeacion	Se cuenta con presupuesto autorizado y liberado oportunamente y participación corresponsable de los municipios.

Pregunta Metodológica No. 16

¿El resultado que se desea obtener en el Plan Estratégico Institucional, a través de la línea estratégica identificada para el Programa Presupuestario y/o Política Pública, se encuentra vinculado con su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel de Fin y de Propósito?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

La Línea Estratégica *Combate a la Pobreza y la Desigualdad*²⁸ incluida en el Eje Número 2 de *Seguridad Humana* identificada para la gestión o implementación de los programas que corresponden a la operación del Fondo *Asistencia Social Alimentaria*, inserta en el *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021* y en su correspondiente Plan Estratégico Institucional documentado a través del *Proyecto Estatal Anual 2018 de los Programas de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria*, cuyo *Objetivo General* se describe como *contribuir al ejercicio pleno del derecho a una alimentación, nutritiva, suficiente y de calidad de los sujetos en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios diseñados con base en los criterios de Calidad Nutricia y acompañados de acciones de orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad alimentaria y producción de alimentos*, sí cuenta con una vinculación pertinente y sólida para su cumplimiento a través de lo que establece la *Matriz de Indicadores de Resultados* para el ejercicio del año 2018, al establecer como *Fin* el *contribuir a reducir la pobreza mediante la superación de la carencia alimentaria en la población vulnerable del estado de Zacatecas*, así como el *Propósito* de que *la población vulnerable de Zacatecas supera la carencia alimentaria*.²⁹

No obstante, cabe destacar que con respecto a la configuración de la *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*, no existe en la definición de sus Medios de Verificación de sus Indicadores a nivel de

28 "El combate a la pobreza es de acuerdo con lo descrito en el documento Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018, una acción prioritaria para el cumplimiento del derecho a la vida, consagrado en la Carta de las Naciones Unidas, en el entendido de que para salvar a gente cuya capacidad de tener acceso a los alimentos se ha visto mermada es el primer principio de toda intervención humanitaria, esto debido a que la gente ha de sobrevivir primero para poder beneficiarse del desarrollo sostenible y contribuir también en él." Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de enero de 2018. P. 38.

29 Coordinación Estatal de Planeación (2018). Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del programa Atención a la Pobreza Alimentaria. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.

Fin, de *Propósito*, de *Componentes* y de *Actividades*, información pertinente, clara, adecuada, confiable y actualizada de su medición, 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 en ambos casos, hasta el año 2016.

Omisión importante que impide por completo conocer los resultados de la operación del programa en 2018, dejando al documento de la MIR 2018, a nivel de *Fin* y de *Propósito*, sólo en un carácter de planeación sin posibilidad de evaluar su desempeño real y efectivo, limitando, por tanto, la posibilidad de realizar mejoras a partir de la medición de sus resultados e impacto.

Se sugiere nuevamente consultar la *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos* de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP.³⁰

30 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos*. Ciudad de México: Gobierno Federal. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf

Pregunta Metodológica No. 17

¿El Proceso del Programa Presupuestario y/o Política Pública está vinculado con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel de Actividades y Componentes?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

Los procesos identificados para la operación del Fondo de Aportaciones Múltiples *Asistencia social Alimentaria* sí se encuentran vinculados con lo descrito por la Matriz de indicadores para Resultados (MIR) del ejercicio anual 2018 a nivel de *Componentes* y de *Actividades*.

Esto se observa al identificar el contenido de cada uno de los cinco *Componentes* y sus correspondientes once *Actividades*, con respecto a sus *Componentes* se observa que en los primeros cuatro, claramente se expresan en su totalidad la entrega de alimentos (desayunos escolares fríos, calientes, despensas, paquetes alimentarios), mientras que, con respecto al quinto *Componente*, se trata de la realización de proyectos relacionados con el programa de salud y de bienestar comunitario, lo cual presenta una vinculación directa entre las actividades que se llevan a cabo y lo descrito en su *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*. Mientras que, con respecto a las *Actividades*, tenemos que, en 4 de las 11, se refieren a la integración de padrones de beneficiarios, otras 4 a la distribución y entrega de alimentos, una para la capacitación alimentaria, otra para la conformación de grupos de desarrollo para operar los programas de salud y bienestar comunitario y una más finalmente, para la conformación de unidades de producción.

Sin embargo, se observan importantes deficiencias metodológicas al encontrar que, con respecto a la definición de indicadores, los cuales deben resultar útiles para la medición del cumplimiento de los objetivos, éstos no evalúan en realidad el avance en la solución del problema planteado de forma clara, sino solamente una medición de forma, que puede o no, en los hechos dar el resultado esperado.

Es decir, metodológicamente, la distribución de desayunos escolares en su modalidad frío, contenido del objetivo del *Componente C1*, a manera de ejemplo; si contribuye, teóricamente, a disminuir el hambre y la carencia alimentaria, no obstante, esta actividad en *sí misma* no contribuye de manera

directa a resolver el *problema de talla respecto a la población escolar de primaria en Zacatecas*, que es la definición de medición del indicador del *Componente C1*, ya que existen, por supuesto, otras variables que pueden resultar relevantes para la explicación del fenómeno, por lo que se requiere llevar a cabo un ejercicio de Marco Lógico, con ayuda del *Árbol de Problemas* y el *Árbol de Objetivos*, que ayude a resolver la lógica entre partes de la herramienta de Matriz de Indicadores para Resultados, para de esta forma lograr mayor congruencia para definir un indicador que si mida de forma directa, el cumplimiento del componente en cuestión.

Además, nuevamente vale destacar que con respecto a la configuración de la *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*, no existe a nivel de Medios de Verificación de sus Indicadores a nivel de *Fin*, de *Propósito*, de *Componentes* y de *Actividades*, información pertinente, clara, adecuada, confiable y actualizada de su medición, 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 en ambos casos, hasta el año 2016.

Omisión importante que impide por completo conocer los resultados de la operación del programa, dejando al documento de la MIR 2018, sólo en un carácter de planeación sin posibilidad de evaluar su desempeño real y efectivo, limitando, por tanto, la posibilidad de realizar mejoras a partir de la medición de sus resultados e impacto.

Se sugiere nuevamente consultar la *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos* de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP.³¹

31 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos*. Ciudad de México: Gobierno Federal. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf

Pregunta Metodológica No. 18

¿Cuál es el grado de consolidación operativa del Programa Presupuestario y/o Política Pública en términos de los documentos que norman su proceso; del conocimiento, habilidad y experiencia de sus operadores; de su nivel y detalle de estandarización; sus sistemas de evaluación y monitoreo y de sus mecanismos para la implementación de mejoras?

Respuesta: Sí.

Nivel de Respuesta	Criterio
2	Medio

El grado de consolidación operativa del Fondo de Aportaciones Múltiples *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 textual 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 por proceso, operación o actividad, de forma tal que permitan identificar cimas y fondos que constituyan pérdidas operativas en costos de oportunidad por tiempos muertos o costos y obstrucciones por restricciones o cuellos de botella, reduciendo de esta forma costos de operación, tiempos de respuesta, niveles de inventario, espacios en procesos o riesgos por fallas.

Esta información resulta fundamental a efecto de valorar las posibles acciones de mejoramiento, tanto en términos de productividad como de sostenimiento de la calidad de los procesos, debido a que las dos formas básicas de mejoramiento de los procesos se refieren a la simplificación primero, y a la sincronización, segundo. Por lo que, con la información disponible, solo nos encontramos en posibilidad de conocer la lógica de operación bajo las condiciones y circunstancias actuales (normativas y prácticas), más no en la posibilidad de simplificar (eliminar operaciones innecesarias o de bajo valor agregado) o de sincronizar operaciones u actividades en función de sus costos, tiempos y capacidades.

Capítulo V. Hallazgos

Hallazgos

Con la finalidad de especificar los hallazgos, se establece que éstos se refieren a “los resultados de la evaluación comparados con su objetivo general y sus objetivos específicos”. Para este propósito, se deberá llenar lo siguiente:

Identificación de los Hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, mediante la identificación de la filosofía institucional (Misión, Visión, Valores y Objetivos), y los documentos normativos institucionales.	Análisis Institucional.	<p>La definición de la <i>Misión</i> es demasiado escueta al omitir información valiosa respecto de los planteamientos ¿Quiénes somos? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Para qué? cuyas respuestas podrán fortalecer el nivel de claridad y especificidad de su propósito fundamental.</p> <p>La definición de la <i>Visión</i> 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.</p> <p>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.</p>
Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, mediante la identificación de la estrategia presentada en el Plan o Programa institucional, así como verificar la pertinencia con las acciones realizadas.	Análisis de la Estrategia.	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 los 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.

Identificación de los Hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
<p>Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, a través de la identificación de las tareas, actividades y procesos que integran el procedimiento de implementación, así como identificar retrocesos, tiempos muertos, o cuellos de botella.</p>	<p>Análisis de Gestión de los Procesos.</p>	<p>No obstante que se cuenta con una descripción detallada de sub procesos y operaciones específicas para la implementación operativas de los programas del Fondo de Aportaciones Múltiples <i>Asistencia Social Alimentaria</i>, no se presenta en ningún documento una descripción del proceso general para la instrumentación completa de este Fondo.</p> <p>Existen importantes similitudes de los programas del Fondo de Aportaciones Múltiples <i>Asistencia Social Alimentaria</i> con respecto al programa federal de la Secretaría de Desarrollo Social denominado <i>Programa de Comedores Comunitarios</i> en 2018.</p> <p>Destacan las condiciones de la aplicación del Fondo, en términos de los elementos deseables descritos en la <i>Metodología de Marco Lógico, Presupuesto por Resultados y Evaluación del Desempeño</i>, donde el problema de <i>Combate a la Pobreza</i>, 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.</p> <p>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.</p> <p>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 <i>Bitácora de Información</i>, algunos documentos con fechas de emisión que corresponden a la administración estatal del período constitucional anterior.</p>

Identificación de los Hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
		No se cuenta con información respecto a las características de salida del proceso en términos del cumplimiento de las expectativas de los usuarios (beneficiarios) que garanticen que éstas sean adecuadas y acordes con lo planificado. Así como tampoco se cuenta con datos que informen acerca del impacto generado en los usuarios del proceso respecto a la existencia de retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella.
Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan o Programa Institucional, el Proceso(s) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	Análisis de la Orientación y Vinculación Hacia Resultados.	<p>No se cuenta con las herramientas y aplicaciones del Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos en la construcción de su <i>Matriz de Indicadores para Resultados</i> (MIR) 2018 que permitan conocer la vinculación de su contenido en términos de su pertinencia con el problema público que se pretende resolver.</p> <p>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 <i>Fin</i>, de <i>Propósito</i>, de <i>Componentes</i> y de <i>Actividades</i>, incluyendo ligas a páginas web, del CONEVAL para el caso del nivel de <i>Fin</i> y de <i>Propósito</i> y de <i>transparencia</i> del Gobierno Estatal de Zacatecas para el caso de <i>Componentes</i> y <i>Actividades</i>, con datos hasta el año 2016.</p>

Identificación de los Hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
		El grado de consolidación operativa del programa <i>Asistencia Social Alimentaria</i> 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.

Capítulo VI. Conclusiones

Conclusiones

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.

Ni fue posible encontrar información relevante para la cuantificación de las capacidades específicas por operación y por proceso, que permitieran dimensionar y conocer las características y condiciones del flujo de producción y de los resultados reales alcanzados.

Resulta imprescindible corregir los elementos que componen la herramienta de *Matriz de Indicadores para Resultados 2018*, la cual es útil sólo en términos de planeación, debido a que no se miden en la práctica sus indicadores y se comenten diversos errores conceptuales que demeritan en mucho el esfuerzo para su elaboración.

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.

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”.

Capítulo VII. De los Criterios de Valoración

De los Criterios de Valoración

Los criterios están en función de los elementos técnicos señalados en las preguntas metodológicas, asignándoles una valoración de 1 a 3, tal y como está señalado a continuación:³²

Criterios de Valoración			
Criterio	Alto "Cuenta con Todos los Elementos Señalados en la Pregunta"	Medio "Cuenta con Elementos Parciales Señalados en la Pregunta"	Bajo "No cuenta con Ninguno de los Elementos Señalados en la Pregunta"
Valor	3	2	1
Semaforización	Verde	Amarillo	Rojo

La valoración final del contenido de la evaluación correspondiente a las 18 preguntas es de 2.3 lo que le ubica en el nivel Medio color Amarillo, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Valoración Final por Capítulo Evaluado				
Capítulo Evaluado	Total de Preguntas	Criterio	Valor Promediado	Semaforización
I. Análisis Institucional.	3	Medio	2.7	Amarillo
II. Análisis de la Estrategia.	3	Alto	3.0	Verde
III. Análisis de la Gestión de los Procesos.	8	Medio	2.0	Amarillo
IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.	4	Medio	2.0	Amarillo
Valoración Final	18	Medio	2.3	Amarillo

Verde: la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo está implementado bajo los principios de Eficacia, Eficiencia, Economía, Transparencia y Honradez.

Amarillo: la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo está implementado bajo algunos de los principios de Eficacia, Eficiencia, Economía, Transparencia y Honradez.

³² Para determinar el significado de la semaforización, se tomó como base el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). En caso de que la respuesta a la pregunta No Aplique, no se considerará la respuesta para fines de valoración, esto con el propósito de no generar sesgos en la valoración Final. Las valoraciones 2 y 1 se verán reflejadas en los hallazgos, análisis FODA y Aspectos Susceptibles a Mejorar para ser considerados por el Ente Evaluado y mejorar la gestión del Programa.

Rojo: la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo no está implementado con ninguno de los principios de Eficacia, Eficiencia, Economía, Transparencia y Honradez.

Capítulo VIII. De los Anexos

Anexo 1. Descripción General del Programa

Formato:

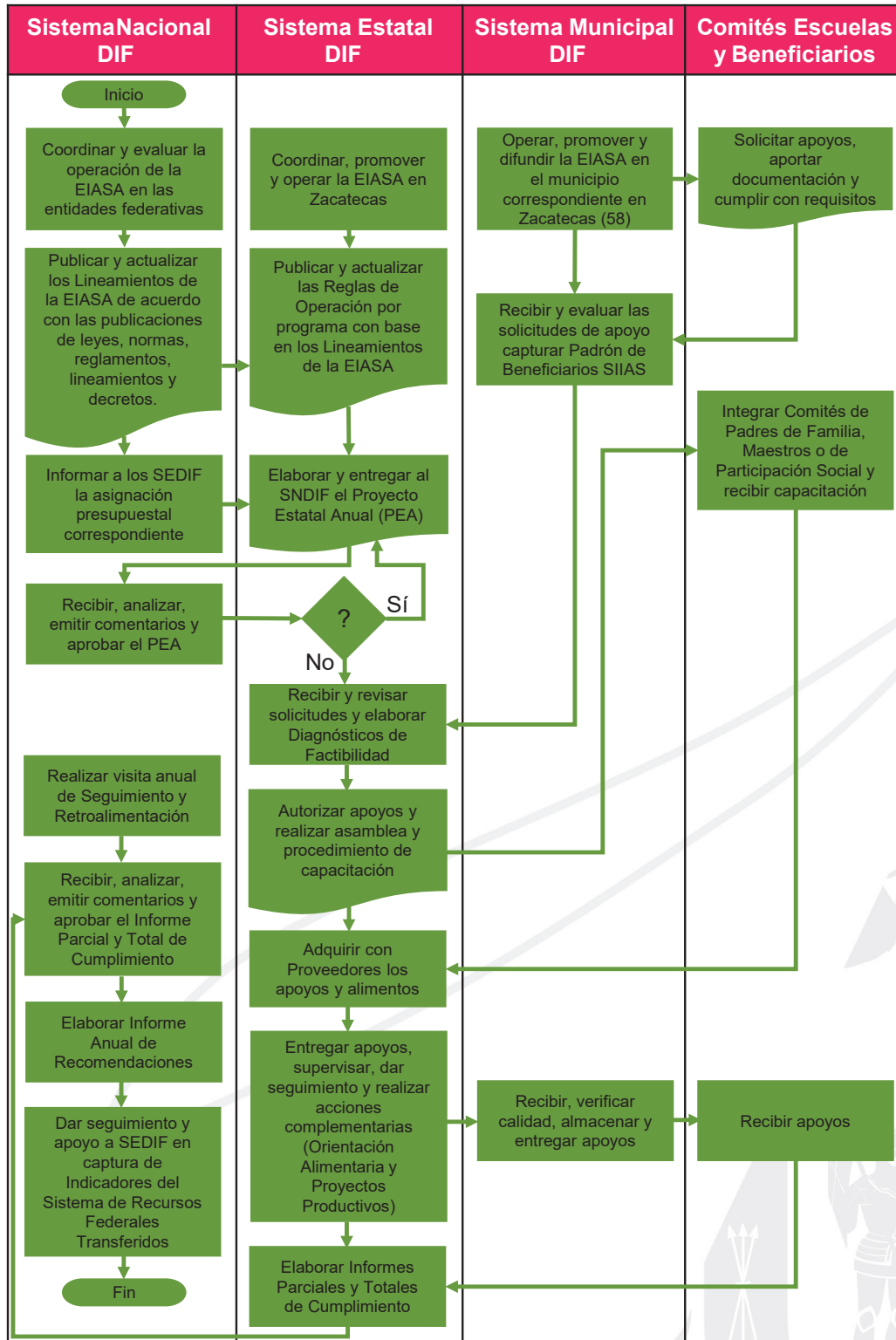
Características Principales	
Nombre	Asistencia Social Alimentaria
Siglas (Clasificación Programática)	PP108
Dependencia a Cargo	Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas
Año de Inicio de la Implementación	2001.
Problema que se Intenta Resolver	La población de Zacatecas enfrenta Pobreza Alimentaria
Población Potencial	780,270 personas
Población Objetivo	239,900 personas
Población Atendida	115,610 personas
Objetivo de Desempeño a Nivel de Fin	Contribuir a reducir la pobreza mediante la superación de la carencia alimenticia en la población vulnerable del estado de Zacatecas.
Objetivo de Desempeño a Nivel de Propósito	La población vulnerable de Zacatecas supera la carencia alimentaria.
Bienes y Servicios (Componentes) que se Entregan	C1. Desayunos Escolares Modalidad Frío Entregados; C2. Desayunos Escolares Modalidad Caliente en Espacios de Alimentación, Encuentro y Desarrollo Distribuidos; C3. Despensas para Personas de Atención Prioritaria Entregadas; C4. Paquetes Alimentarios para Madres y Niños en sus Primeros Días de Vida y C5. Proyectos del Programa de Salud y Bienestar Comunitario Realizados.
Alineación de la Política Pública y/o Programa Presupuestario con los Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (según sea el caso)	Eje 2. Seguridad Humana y Línea Estratégica de pobreza y Desigualdad
Presupuesto Aprobado/Modificado	\$153,106,931 / \$149,359,323
Presupuesto Ejercido/Pagado	\$149,359,319 / 149,290,106

Características Principales

Normatividad Aplicable

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación vigente.
- Decreto de Presupuesto.
- Ley de Asistencia Social.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas.
- Ley de Desarrollo Social para el Estado y Municipios de Zacatecas.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Zacatecas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas.
- Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
- Estatuto Orgánico del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia.

Anexo 2. Diagrama de Flujo



Anexo 3. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos del programa.

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Publicación de Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria y publicación de Asignación Presupuestal.
	Fin	Recepción de apoyos por parte de los beneficiarios de los programas y Elaboración de Informes.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No.
	Personal	No.
	Recursos financieros	No.
	Infraestructura	No.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Apoyos alimentarios en especie.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Padrón de Beneficiarios SIAS
	Tipo de información recolectada	Datos personales de la población beneficiaria.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Información No Disponible
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Información No Disponible
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Anexo 4. Grado de Consolidación Operativa del Programa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	√				Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria, Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018 y Proyecto Estatal Anual 2018.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	√				Son documentos públicos al alcance de cualquier persona interesada.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	√				Son documentos públicos que se emplean para la realización de actividades y procedimientos específicos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		√			Se encuentran mal definidos, no se cuantifican y no se les da ninguna clase de seguimiento para la toma de decisiones.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		√			No se miden las capacidades de las operaciones, ni de los procesos, sólo se llevan estadística a partir de conteos específicos
Grado de consolidación operativa	Medio. Se cuenta con documentos normativos y lineamientos de operación concretos, pero no se miden sus resultados.				

Anexo 5. Análisis Interno que incluye: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Se deberán identificar y reportar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para realizar el análisis, es importante definir el contenido de la siguiente forma:

- **Fortaleza y Oportunidad:** Elementos internos (fortaleza) o externos (oportunidad) que propician la eficacia en los resultados, la eficiencia y la calidad en la entrega de bienes y servicios, y la economía en la operación de los procesos de la Política Pública y/o Programa Presupuestario, en aras de su desempeño.
- **Debilidad o Amenaza:** Elementos internos (debilidad) o externos (amenaza) que deben mejorar o sustituirse por otros, en aras de alcanzar la eficacia en los resultados, la eficiencia y la calidad en la entrega de bienes y servicios, y la economía en la operación de los procesos de la Política Pública y/o Programa Presupuestario, en pro de su desempeño.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - 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 <i>Asistencia Social Alimentaria</i>. - 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 sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un interés legítimo por parte de servidores públicos y sociedad, por llevar a cabo de manera exitosa la implementación operativa de los programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i>. - Es posible mejorar a través de la capacitación y la asesoría técnica, la operación general del Fondo de Aportaciones Múltiples <i>Asistencia Social Alimentaria</i> a través de la aplicación de herramientas de análisis de procesos y de gestión por resultados. - 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.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Resulta insuficiente la definición de los elementos de planeación estratégica <i>Misión</i> y <i>Visión</i> 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 <i>Matriz de Indicadores para Resultados</i> (MIR) en términos del problema público por resolver y de la lógica de intervención de sus componentes y actividades, empleando las herramientas de <i>Árbol de Problemas</i> y <i>Árbol de Objetivos</i> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se considera amenaza para la existencia del Fondo de Aportaciones Múltiples de <i>Asistencia Social Alimentaria</i> 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.

Formato: Relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con los Temas Evaluados

Tema Evaluado		Análisis Institucional	Análisis de la Estrategia	Análisis de la Gestión de los Procesos	Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados
Análisis					
Oportunidades	- Existe un interés legítimo por parte de servidores públicos y sociedad, por llevar a cabo de manera exitosa la implementación operativa de los programas de <i>Asistencia Social Alimentaria</i> .	✓	✓	✓	✓
	- Es posible mejorar a través de la capacitación y la asesoría técnica, la operación general del Fondo de Aportaciones Múltiples <i>Asistencia Social Alimentaria</i> a través de la aplicación de herramientas de análisis de procesos y de gestión por resultados.			✓	
	- 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.	✓	✓	✓	✓
Amenazas	- Se considera amenaza para la existencia del Fondo de Aportaciones Múltiples de <i>Asistencia Social Alimentaria</i> 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 <i>Asistencia Social Alimentaria</i> a través de sus indicadores, puede causar diversos problemas para la justificación futura de los recursos públicos invertidos.				✓

Tema Evaluado		Análisis Institucional.	Análisis de la Estrategia.	Análisis de la Gestión de los Procesos.	Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.
Análisis					
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 <i>Asistencia Social Alimentaria</i> .	✓			✓
	- 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 sociales.		✓		✓

Análisis	Tema Evaluado	Análisis Institucional.	Análisis de la Estrategia.	Análisis de la Gestión de los Procesos.	Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.
Debilidades	- Resulta insuficiente la definición de los elementos de planeación estratégica <i>Misión</i> y <i>Visión</i> 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 del programa de asistencia social alimentaria desde el enfoque de tiempos, capacidades y resultados.			✓	
	- No se cuenta con análisis estadísticos de los 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 <i>Matriz de Indicadores para Resultados</i> (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.	✓	✓	✓	✓

Anexo 6. Aspectos Susceptibles de Mejora

Los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), son los hallazgos en términos de debilidades y amenazas identificadas en una evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de programas y proyectos.

Se basan en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo, a partir de las cuales los Entes Públicos involucrados comprometen la realización de acciones para mejorar los Programas que reciben recursos de la Política Pública y/o Programa Presupuestario.

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)		
Aspecto Susceptible a Mejorar	Tipo de ASM	Acción a Considerar
Análisis Institucional	Institucional	Redactar nuevamente la definición y contenido de los elementos de planeación estratégica (<i>Misión y Visión</i>) que permitan precisar con mayor detalle y fortaleza los objetivos y metas de los programas de Asistencia Social Alimentaria y se homologuen de manera más congruente con la <i>Misión y Visión</i> del actual Gobierno del Estado de Zacatecas.
Análisis de la Estrategia	No aplica.	Ninguna.
Análisis de la Gestión de los Procesos	Institucional	Llevar a cabo un ejercicio de enfoque grupal con el personal Directivo y de mando superior, para la documentación formal del proceso general de operación del Fondo de Aportaciones Múltiples <i>Asistencia Social Alimentaria</i> 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.
	Institucional	Homologar la nomenclatura empleada en los diversos documentos y fuentes de información del programa de <i>Asistencia Social Alimentaria</i> 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.

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)		
Aspecto Susceptible a Mejorar	Tipo de ASM	Acción a Considerar
	Específico	Llevar a cabo un ejercicio de reingeniería de procesos que permita a partir de la medición y estandarización de sus procesos, identificar áreas de oportunidad de mejoramiento para optimizar el uso de los recursos públicos empleados y alcanzar una mayor pertinencia, eficiencia y eficacia, reducir al máximo los tiempos de respuesta y asegurar la máxima calidad de los apoyos otorgados.
Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados	Intergubernamental	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 <i>Comedores Comunitarios</i> de esta dependencia federal.
	Intergubernamental	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.
	Específico	Implementar mecanismos de análisis estadístico y de causalidad a partir de las evaluaciones 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.
	Institucional	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.
	Intergubernamental	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.

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)		
Aspecto Susceptible a Mejorar	Tipo de ASM	Acción a Considerar
	Institucional	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.
	Institucional	Se sugiere finalmente, consultar la <i>Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados</i> y la <i>Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos</i> 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.

Tipos de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)³³

Específicos: Aquéllos cuya solución corresponde a las unidades responsables.

Institucionales: Aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.

Interinstitucionales: Aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.

Intergubernamentales: Aquéllos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

33 Los tipos de ASM se pueden observar en: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/mecanismo-para-el-seguimiento-a-los-aspectos-susceptibles-de-mejora> y en http://pbr-sed.nl.gob.mx/sites/default/files/mecanismo_asm_2version_publicada.pdf.

Anexo 7. Fuentes de Información.

Fuentes de Información Primarias

No.	Documento
1	Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2018). <i>Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2018</i> . Ciudad de México: Secretaría de Salud, Poder Ejecutivo Federal.
2	Gobierno del Estado de Zacatecas (2017). <i>Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 7 de enero de 2017.
3	Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). <i>Estatuto Orgánico del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 13 de enero de 2018.
4	Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). <i>Reglas de Operación de los Programas Estatales para el Ejercicio Fiscal 2018</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de enero de 2018.
5	Coordinación Estatal de Planeación (2018). <i>Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del programa Atención a la Pobreza Alimentaria</i> . Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.
6	Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (2013). <i>Manual de Organización del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia</i> , Versión 01. Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.
7	Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Zacatecas (2018). <i>Diagnóstico en Bitácora de Información</i> Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.
8	Coordinación Estatal de Planeación (2018). <i>Presupuesto 2018</i> . Zacatecas: Gobierno del Estado de Zacatecas.
9	Oficio DP-A-0061/18 de la Dirección de Presupuesto de fecha 2 de enero de 2018 dirigido a la M.A.C. Yadira Galván Sánchez, Directora General del Sistema DIF del Estado de Zacatecas y firmado por el Gobernador del Estado de Zacatecas.

Fuentes de Información Secundarias

No.	Documento
1	Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Última Reforma 30 de enero de 2018). <i>Ley de Coordinación Fiscal</i> . Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf
2	Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Última Reforma 24 de abril de 2018). <i>Ley de Asistencia Social</i> . Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270_240418.pdf
3	<i>Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). Lineamiento para la Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2019, con Perspectiva de Género y con base en el Modelo de Presupuesto basado en Resultados</i> . recuperado de http://www.finanzas.gob.mx/contenido/2018/lineamientos2019.pdf
4	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2018). <i>Catálogo de Programas Federales para Municipios 2018</i> . Ciudad de México: Secretaría de Desarrollo Social, Gobierno de la República. Pp. 62 y 63. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/303687/Catalogo_de_Programas_Federales_2018.pdf
5	Secretaría de Desarrollo Social (2019). <i>Programas Sociales</i> . Ciudad de México: Gobierno de la República. Recuperado de: http://www.sedesol.gob.mx/Es/SEDESOL/Programas_Sociales_Transparencia
6	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). <i>Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México</i> . México: CONEVAL.
7	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2008). <i>Acuerdo por el que se Establecen las Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño</i> . México: Diario Oficial de la Federación, 31 de marzo de 2008.
8	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). <i>Informe de resultados 2014-2015 Evaluación Piloto de los Fondos del Ramo General 33</i> . Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/Evaluaciones_Ramo_33/Informes/Informe_Resultados_R33_14_15.pdf
9	Gobierno del Estado de Zacatecas (2013). <i>Decreto No. 43 Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2014</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 28 de diciembre de 2013.
10	Gobierno del Estado de Zacatecas (2014). <i>Decreto No. 257 Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2015</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de diciembre de 2014.

11	Gobierno del Estado de Zacatecas (2015). <i>Decreto No. 556 Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2016</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 30 de diciembre de 2015.
12	Gobierno del Estado de Zacatecas (2016). <i>Decreto No. 120 Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2017</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de diciembre de 2016.
13	Gobierno del Estado de Zacatecas (2017). <i>Decreto No. 274 Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2018</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 20 de diciembre de 2017.
14	Gobierno del Estado de Zacatecas (2018). <i>Decreto No. 114 Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2019</i> . Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, 31 de diciembre de 2018.
15	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). <i>Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos</i> . Ciudad de México: Gobierno Federal. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf
16	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). <i>Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados</i> . Ciudad de México: Gobierno Federal. Recuperado de: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf

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 **_X_** Formatos **_X_** Otros **_X_** 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>

