

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Subprograma
Comunidad DIFerente**

**Programa Anual de
Evaluación 2019**



Subprograma Comunidad DIFerente

**EVALUACIÓN DE PROCESOS
SUBPROGRAMA COMUNIDAD DIFERENTE
EJERCICIO FISCAL 2018**

Programa Anual de Evaluación 2019

IEXE Universidad
Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General:
Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño
Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte el catálogo de publicaciones en:
<http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia y la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

**SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS DEL
ESTADO DE TLAXCALA (2019)**
**Evaluación de Procesos. Subprograma Comunidad
Diferente. Tlaxcala. Gobierno del Estado de Tlaxcala.**

Resumen ejecutivo

El documento contiene resultados de la Evaluación de Procesos, realizada al Subprograma Comunidad DIFerente (SCD) implementado en el estado de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2018. El responsable de la operación del Subprograma es el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Tlaxcala (SEDFI).

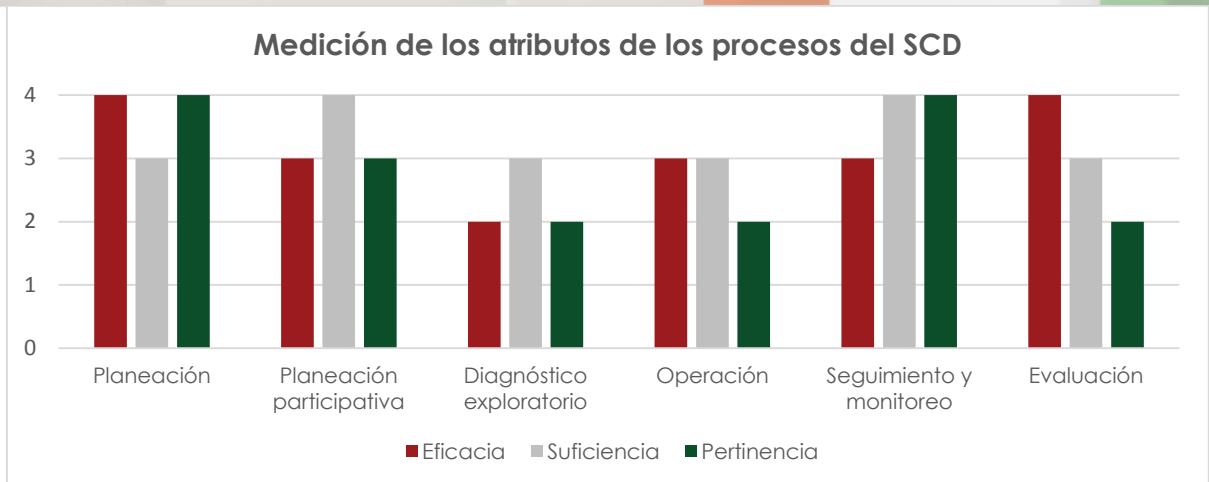
El SCD opera en Tlaxcala desde el año 2014 con el objetivo de "implementar procesos de organización y participación social a través de la metodología de la Planeación Participativa, para fomentar la articulación de las poblaciones en las localidades de alta y muy alta marginación y atender sus problemáticas y necesidades identificadas" (Reglas de Operación del Programa (ROP), 2018).

La evaluación se llevó a cabo con base en los criterios que establecen los Términos de Referencia (TdR), en apego a lo que señala el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los artículos 85, 110, 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; artículo 49 de la Ley de Coordinación Fiscal; artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; artículos 8 y 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala y artículos 156 y 157 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2019 que emite el Programa Anual de Evaluación 2019, para evaluar fondos y programas correspondientes al ejercicio fiscal 2018.

La evaluación de procesos tiene como objetivo analizar de manera sistemática la gestión operativa del SCD, lo cual permite valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Subprograma, cuestión que conducirá a la emisión de recomendaciones y la instrumentación de mejoras.

Con base en lo antes expuesto, se identificaron los principales hallazgos y conclusiones derivados de la evaluación. El SCD se integra por los siguientes procesos: planeación, planeación participativa, diagnóstico exploratorio, operación, seguimiento y monitoreo, evaluación y cierre. Asimismo, se identificaron como procesos transversales: contraloría social y satisfacción de los usuarios; y monitoreo y evaluación.

Resultado de la evaluación se observó, por una parte, que el SCD cuenta con 4.8 de grado de consolidación operativa y por otro lado, la existencia de resultados favorables en cuanto a la medición de los procesos, tal como se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando la información recolectada y el estudio de caso se encontraron los siguientes hallazgos:

- El SCD a través de los bienes y servicios que brinda (capacitaciones y talleres), contribuye de manera importante al bienestar de la sociedad, enfocándose en temáticas preponderantes para el incremento en la calidad de vida que son: educación, vivienda, alimentación y economía.
- El Subprograma se enfoca a las necesidades de la población con alto y muy alto grado de marginación.
- Sus objetivos contribuyen a las metas de los instrumentos de planeación nacional y estatal.
- El Programa Anual de Trabajo articula y fortalece las acciones del Programa de Desarrollo Comunitario y por ende del SCD.
- El SCD promueve la autogestión, lo que genera el empoderamiento de la población objetivo.
- Los operadores identifican los procesos y subprocesos claramente, por ello es factible la documentación y actualización de los mismos en el manual de procesos.
- El SCD cuenta con buenas prácticas como la integración, inclusión, cooperación y coordinación de diferentes actores.
- Los operadores del Subprograma brindan apoyo interinstitucional a los beneficiarios.
- El modelo se distingue por ser una forma de intervención gubernamental con visión de asistencia social corresponsable (es decir, no asistencialista).
- Cuentan con un sistema de seguimiento y monitoreo a través del índice de Desempeño y la MIR.
- El SCD cuenta con una MIR diseñada para la operación en el año 2018.

Con base en el análisis de información se emitieron las siguientes recomendaciones:

- El SCD no cuenta con algún diagnóstico, se recomienda diseñarlo, ya que la Unidad Responsable (UR) cuenta con todos los elementos para realizar el documento conforme lo establece la SHCP.
- Derivado de las buenas prácticas identificadas, se recomienda gestionar la asignación de recursos a nivel estatal.
- Es pertinente que la UR realice el fortalecimiento del manual de procesos con la finalidad de identificar los procesos sustantivos, administrativos, macro proceso y procesos. Así como la inclusión de un flujograma más detallado en el manual.
- Se recomienda que se realice una propuesta de modificación en el organigrama, para cerrar las brechas de directivos a jefes de departamento. Lo anterior optimizará y definirá las actividades competentes para cada puesto.
- A nivel institucional del DIF se recomienda evitar la rotación de personal con experiencia ya que debilita la operación del SCD.
- Se recomienda generar un sistema informático propio de la entidad, lo que facilitará el seguimiento a solicitudes, formatos, convenios y demás.
- Se sugiere realizar reuniones con los municipios para prever externalidades como la falta de disposición de los promotores y daños o imprevistos en los establecimientos donde se impartirán las capacitaciones.
- Se recomienda fortalecer la metodología para la selección de capacitaciones, considerando los objetivos del catálogo de capacitaciones.
- Se recomienda dar seguimiento a los mecanismos de satisfacción de los usuarios.
- Es pertinente actualizar la información para identificar a la población potencial y objetivo, ya que la fuente de información: "Índice de Marginación a nivel Localidad 2010" del CONAPO, tiene un periodo de atraso de ocho años, lo cual carece de precisión en la selección de municipios de alto y muy alto grado de marginación.
- Diseñar algún plan de evaluación a mediano plazo.

Contenido

Resumen ejecutivo	2
Contenido	5
Introducción	8
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Alcances	9
Descripción del Subprograma	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Problemática que atiende el programa	13
1.3 Definición de la población potencial y objetivo	16
1.4 Requisitos de elegibilidad	17
1.5 Procedimiento de Selección	17
1.6 Bienes y servicios que contribuyen al logro de sus objetivos	17
1.7 Cobertura	19
1.8 Normatividad	19
1.9 Alineación de la planeación nacional y estatal	19
Diseño metodológico y estrategia general de trabajo de campo	22
2.1 Revisión documental	23
2.2 Trabajo de campo	23
2.2.1 Estrategia de trabajo de campo	23
2.2.2 Diseño de la muestra	23
2.2.3 Entrevistas semiestructuradas	24
2.2.4 Entrevistas a profundidad	24
2.3 Análisis de gabinete	25
3. Descripción y análisis de los procesos del Subprograma	26
3.1 Descripción General	26
3.2 Desarrollo del proceso	29
3.3 Flujograma	32
3.4 Identificación de procesos	37
3.4.1 Macroproceso	37
3.4.2 Procesos sustantivos	37

3.4.3 Procesos Administrativos.....	41
3.5 Grado de consolidación operativa	42
4. Hallazgos y Resultados	44
4.1 Principales problemas detectados en la normatividad.....	44
4.2 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad y cuellos de botella.....	46
4.2.1 Áreas de oportunidad	47
4.2.2 Cuellos de botella	48
4.3 Buenas prácticas.....	50
4.4 Amenazas y Fortalezas	51
4.4.1 Amenazas.....	51
4.4.2 Fortalezas	52
4.4.3 Medición de los atributos de los procesos del SCD	53
4.4.4 Grado de consolidación operativa del SCD	55
5. Recomendaciones y Conclusiones.....	56
5.1 Recomendaciones y conclusiones a nivel de procesos.....	56
5.2 Recomendaciones y conclusiones a nivel de programa.....	57
Referencias bibliográficas	59
6. Formatos de anexos.....	61
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROGRAMA	61
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL SUBPROGRAMA	64
ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL SUBPROGRAMA.....	66
ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL SUBPROGRAMA	70
ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	71
ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL SUBPROGRAMA	72
ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL SUBPROGRAMA	73
ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL SUBPROGRAMA.....	75
ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROGRAMA	77
ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	83



ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL SUBPROGRAMA	88
ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN	92

Introducción

El escenario de desigualdad y marginación en México demanda la aparición de actores adicionales al gobierno en la solución de problemas públicos. La participación social y desarrollo comunitario fortalece el actuar gubernamental, factor que explica la importancia del SCD, subprograma que se desprende del Programa Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente" S251.

El Programa Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente" tiene como objetivo "contribuir a que las personas integren Poblaciones Articuladas para mejorar sus Condiciones Sociales de Vida".

Por su parte el SCD tiene como propósito "implementar procesos de organización y participación social a través de la metodología de la Planeación Participativa, para fomentar la articulación de las poblaciones en las localidades de alta y muy alta marginación y atender sus problemáticas y necesidades identificadas". El Subprograma inició su operación en el estado de Tlaxcala en el año 2014.

Las estrategias del SCD en el estado de Tlaxcala se enfocan en la integración de Grupos de Desarrollo (GD), los cuales recibirán capacitaciones enfocadas a reducir las brechas de desigualdad y marginación por las que atraviesan los municipios que atenderá el SCD.

El Subprograma tiene como responsable de su operación al Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Tlaxcala (SEDIF). Con base en la Ley General de Desarrollo Social en sus artículos del 72 al 80, que define el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social como revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente; el SEDIF requirió someter a una evaluación de procesos al SCD.

La evaluación en mención se desarrolló con base en lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 134, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en sus artículos 85, 110, 11 y los artículos 156 y 157 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2019 que en materia de evaluación emiten el Programa Anual de Evaluación 2019, para evaluar fondos y programas correspondientes al ejercicio fiscal 2018.

Asimismo, la evaluación se realizó en apego a los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos (TdR) que emitió la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF), fundamentados en el Modelos de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval).

Los objetivos de la evaluación son:

Objetivo general

Analizar sistemáticamente la gestión operativa del SCD que permita valorar si la gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del SCD. Así como emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos específicos

- Describir la gestión operativa del SCD a través de sus procesos, en sus distintos niveles.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del SCD, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar y valorar si la gestión y articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del SCD.
- Realizar recomendaciones a nivel general y de manera específica que el SCD pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances

Realizar un análisis puntual de los procesos que el SCD lleva a cabo y realizar una descripción de los mecanismos de coordinación que ejecutan los responsables del SCD para lograr el cumplimiento de los objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y, a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del SCD.

El documento se integra por los siguientes apartados:

1. Descripción del Subprograma: se hará mención de los atributos que conforman al Subprograma, considerando sus antecedentes, problemática que atiende, definición de la población potencial y objetivo, requisitos de elegibilidad, procedimiento de selección, normatividad, bienes y servicios, así como alineación a la planeación nacional y estatal.
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo: se definen el proceso y las estrategias para llevar a cabo la evaluación.
3. Descripción y análisis de los procesos del Subprograma: se revisan, describen y esquematizan los procesos del SCD.
4. Hallazgos y resultados: muestra la valoración global de la operación del Subprograma, resaltando las principales observaciones y hallazgos derivados del estudio de caso y la revisión documental.
5. Recomendaciones y conclusiones: presenta de manera abstracta los principales resultados encontrados y resalta los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión y operación del SCD.
6. Anexos

Subprograma “Comunidad DIFerente”

Descripción del Subprograma

Este apartado tiene la finalidad de mostrar las características del Subprograma y la problemática que se propone atender, mediante los siguientes subapartados: antecedentes, problemática que atiende el Subprograma, definición de la población potencial y objetivo, requisitos de elegibilidad, procedimiento de selección, normatividad, bienes y servicios y, finalmente alineación a la planeación nacional y estatal.

1.1 Antecedentes

La brecha de desigualdad generada por la marginación es uno de los grilletes que atañen al desarrollo económico y social de México. El Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2015) señala que la marginación es un fenómeno multidimensional y estructural que se expresa en la falta de oportunidades y en la desigual distribución del progreso en la estructura productiva, lo que excluye a diversos grupos sociales, incidiendo en los niveles de bienestar y en la creación de capacidades, recursos y, por ende, en el desarrollo.

Cabe agregar que la marginación engloba cuatro dimensiones importantes: educación, vivienda, distribución de la población e ingresos monetarios. Existen diversos mecanismos que contribuyen a romper con estas brechas, uno de ellos es la intervención comunitaria, la cual destaca por sus elementos de flexibilidad, inclusión y reivindicación de la organización en la comunidad¹.

Ander-Egg (2005) resalta que a través de la comunidad se fortalecen las redes de comunicación, el apoyo mutuo y el alcance de objetivos en común. Sumado a la importancia que tiene la comunidad, el desarrollo comunitario es un ítem para el crecimiento económico y social.

A su vez, Carvajal 2011, recoge elementos clave que distinguen al desarrollo comunitario:

- Promueve el mejoramiento social.
- Los recursos se utilizan para cubrir las necesidades de la comunidad.
- Existe un método y técnicas.
- Mejoramiento colectivo.
- Acción coordinada y sistemática.
- Cambios actitudinales en las personas.

Teniendo como base los alcances y elementos que constituye el desarrollo de las estrategias comunitarias, el Programa Federal Desarrollo Comunitario Comunidad DIFerente, que deriva del Ramo 12, es un referente para la disminución de marginación y apoyo a la población vulnerable, dado que otorga herramientas para mejorar la calidad de vida de la población.

¹ Con base en lo que define Ander Egg, la comunidad hace referencia a un ámbito espacial de dimensiones relativamente reducidas, en el que existe una compenetración y relación particular entre territorio y colectividad (Ander-Egg, 2005).

El Programa de Desarrollo Comunitario “Comunidad DIFerente”, se compone por dos Subprogramas:

- 1) Subprograma Comunidad DIFerente
- 2) Subprograma de Infraestructura, Rehabilitación y/o Equipamiento de Espacios Alimentarios.

Cabe agregar que el Programa Desarrollo Comunitario Comunidad DIFerente es una estrategia nacional implementada en comunidades de alta y muy alta marginación. En el marco nacional atiende a las 32 entidades federativas, 852 municipios, 2,765 localidades y en el año 2017 benefició a 90,107 hombres y 123,881 mujeres (Coneval, 2018).

Tlaxcala es un Estado que posee características que apremian la inserción de este tipo de programas; además, replicar el programa en entidades que cuentan con brechas de desigualdad, pobreza y marginación es un indicativo para el desarrollo del país.

En concordancia con lo anterior, se registró, según Coneval (2010), que la entidad tiene una población de 32,149 personas en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), las cuales son las áreas o regiones cuya población presenta índices de pobreza y marginación, indicativos de la existencia de marcadas insuficiencias y rezagos en el ejercicio de los derechos para el desarrollo social en la entidad.

Los municipios que han sido declarados ZAP en Tlaxcala son: Emiliano Zapata, Terrenate y Alzayanca. De los cuales Emiliano Zapata es el municipio que tiene mayor porcentaje de población en pobreza con el 83.9 por ciento y Terrenate el menor con 78.2 por ciento, según datos de Coneval (2010). Por otro lado, las estimaciones de CONAPO reflejan grados importantes de marginación en las localidades de Tlaxcala, tal como lo esquematiza la siguiente tabla.

Tabla. 1 Tlaxcala: Localidades y población residente por grado de marginación, 2010²

Grado de marginación de las localidades	Localidades		Población	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
Total	678	100.00	1 166 979	100.00
Muy alto	40	5.90	1 026	0.09
Alto	341	50.29	162 877	13.96
Medio	137	20.21	375 956	32.22
Bajo	116	17.11	436 535	37.41
Muy bajo	44	6.49	190 585	16.33

Fuente: Estimaciones del CONAPO con base en el INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010, principales resultados por localidad.

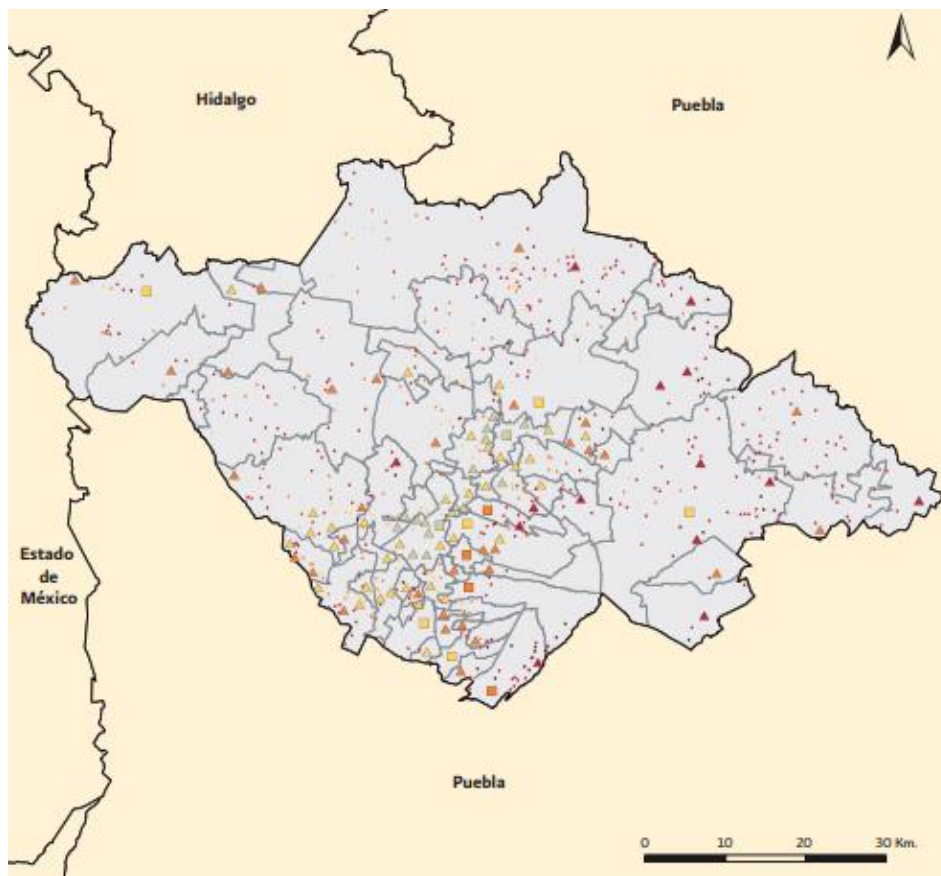
² No se consideran 616 localidades con una población de 2 957 habitantes, para las cuales no fue posible calcular el índice de marginación, ello debido a que estas localidades cuentan con una o dos viviendas, o no tienen información.

Como se observa en la tabla 1, destaca el grado alto de marginación en la entidad en el rubro de localidades y en términos de población, el grado bajo. Las personas que habitan en localidades de alta y muy alta marginación presentan más dificultades para incluirse y participar activamente en su comunidad, dada su situación de desarticulación social.

Cabe destacar, que la desigualdad social se marca cada vez más de acuerdo a su desagregación geográfica, de ahí la importancia de medir la marginación como un indicador de desigualdad. Además de la ubicación se suman elementos como las carencias económicas, de vivienda y acceso a servicios básicos.




En Tlaxcala el grado de marginación se representa mediante lo expuesto en la figura 1.

Figura 1. Tlaxcala: Grado de marginación por localidad según tamaño, 2010



Fuente: Estimaciones del CONAPO, con base en el INEGI, 2010.

Donde:

Figura	Tamaño	Localidades	% de población
	Menores a 2,500 personas	569	19.9
	De 2,500 a 14,999	97	45.6
	15,000 y más	12	34.5

Como se observa en la figura y la tabla que la describe, el mayor porcentaje de población con grado marginación se presenta en localidades de 2,500 a 14,900 habitantes.

Derivado de lo anterior, el SCD es un modelo *ad hoc* a las necesidades de la entidad, en virtud de ser un mecanismo gubernamental "con visión de asistencia social corresponsable (es decir, no asistencialista) en localidades de alta y muy alta marginación, con la finalidad de impulsar procesos de organización y participación social que propicien el empoderamiento, la autogestión, la articulación y, por ende, el Desarrollo Comunitario, llevado a cabo mediante un proceso formativo-educativo" (ROP), 2018.

En el marco de lo que disponen la Ley General de Salud y la Ley de Asistencia Social, son el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDFI) y el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia de Tlaxcala (SEDIF), quienes tienen el carácter de coordinar la promoción de la asistencia social, la prestación de servicios en ese campo y las demás acciones. Por ende, en el estado de Tlaxcala es competencia del SEDIF la ejecución y cumplimiento de los objetivos del Programa de Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente".

A lo anterior se agrega la necesidad por promover la participación y organización comunitaria en las acciones de desarrollo social en la población con carencias, así como la promoción de acciones y de la participación social para el mejoramiento comunitario, tal como lo establece la Ley de Asistencia Social en su artículo 12.

Para el estado de Tlaxcala es prioritario cumplir con los objetivos que se enfocan a disminuir las brechas de desigualdad y mejorar las estrategias que contribuyen al cumplimiento de los mismos, es por ello que se ha propuesto someter a una evaluación de procesos al SCD.

En suma, el Subprograma se enfoca a mejorar las condiciones de vida en las localidades de alta y muy alta marginación, considerando métodos de autogestión, proyectos comunitarios, participación organizada y participativa.

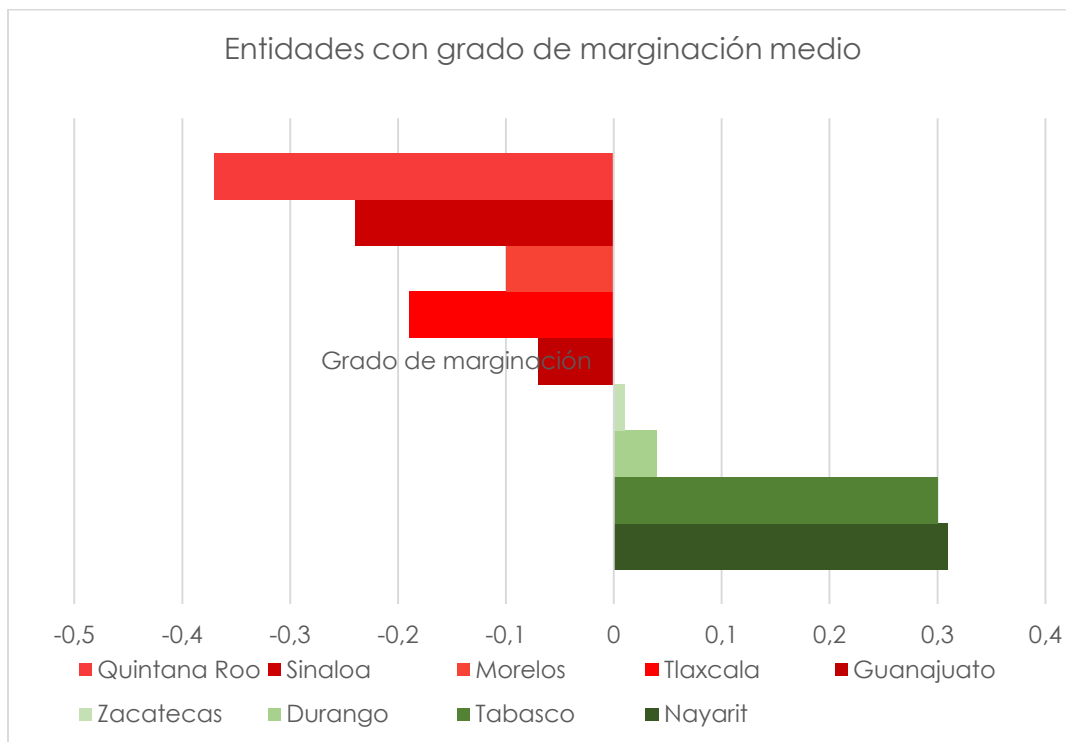
1.2 Problemática que atiende el programa

El índice de Marginación creado por CONAPO combina nueve variables que engloban edad, educación, servicios de vivienda, ubicación geográfica, número de habitantes en las localidades y los ingresos. El índice permite observar el contexto con una óptica más cercana a la realidad, ya que los indicadores

económicos como el PIB no emiten la delimitación en diferencias de calidad de vida entre las personas.

En general, la medición de la marginación en México es un esfuerzo por focalizar y atender la desigualdad como un problema público multifactorial y que, por ende, requiere de una atención desde distintas aristas. Hoy por hoy, reducir los grados de marginación sigue siendo uno de los principales desafíos que afronta México. Dentro de los estados que presentan un grado de marginación medio, por encima de la media, se encuentra Tlaxcala, tal como se observa en la figura 2.

Figura 2. Entidades con grado de marginación medio

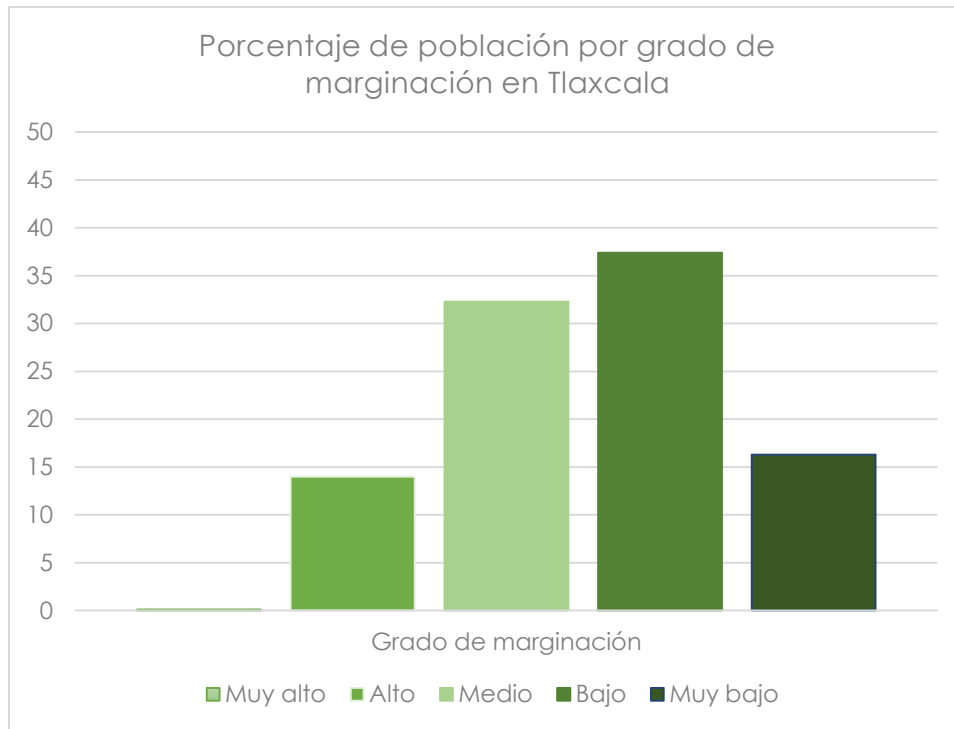


Fuente: Elaboración propia con base en CONAPO, 2010.

1.3 Contexto y condiciones en las que opera en Tlaxcala el SCD

Tlaxcala no se exenta de asumir como reto la disminución de marginación, el estado actual de marginación en los diferentes grados que arroja el índice en Tlaxcala se representa en la figura 3:

Figura 3. Porcentaje de población con grado de marginación en Tlaxcala



Fuente: Elaboración propia con base en CONAPO, 2010.

Con base en los datos señalados, el SCD busca atender el problema público de marginación en las localidades de Tlaxcala. En ese sentido, las ROP (2018) destacan que el Subprograma es congruente con los postulados de la Cruzada Nacional contra el Hambre, que contempla la participación social como un eje estratégico para superar los rezagos alimentarios, económicos, culturales, en salud, en educación, en vivienda etc., estrategia a través de la cual las personas beneficiarias se transforman en actores activos de su propio desarrollo.

El SCD tiene como **objetivo**: "implementar procesos de organización y participación social a través de la metodología de la planeación participativa, para fomentar la articulación de las poblaciones en las localidades de alta y muy alta marginación y atender sus problemáticas y necesidades identificadas", (ROP, 2018).

Los **objetivos específicos** del SCD son:

- Otorgar a los Grupos de Desarrollo (GD)³ capacitaciones para generar procesos formativos que respondan a las necesidades y problemáticas detectadas en un Diagnóstico Participativo e implementar de manera autogestora Proyectos Comunitarios.

³ Grupo de Desarrollo (GD). Es el núcleo organizado de una Comunidad constituido en la asamblea, conformado sin distinción.

- Apoyar a los GD con Insumos de paquetes de alimentos, animales, materias primas, herramientas básicas y otros materiales útiles, para consolidar los Proyectos Comunitarios planteados.

Los actores que conforman la operación del SCD son:

- GD;
- Autoridades locales;
- Promotores;
- El SNDIF
- SEDIF;
- El SMDIF;
- Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC);
- Capacitadores;
- Otras instituciones gubernamentales; e
- Instituciones académicas.

1.3 Definición de la población potencial y objetivo

Coneval define a las poblaciones como una parte fundamental para las fases que componen el ciclo de políticas públicas. Este organismo entiende como población potencial al conjunto de personas que presentan el problema central que atiende el programa; a la población objetivo la define como la "Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad".

En este tenor, la población potencial son las personas que habitan en localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo al "Índice de Marginación a nivel Localidad 2010" del CONAPO.

Para aquellos que atienden localidades marginadas que no se encuentran dentro de la población identificada por el CONAPO 2010 como de alta y muy alta marginación, deberán justificar la atención brindada en el Proyecto Anual de Trabajo (PAT) a través de un documento público emitido por la autoridad local y validado por el SEDIF (ROP, 2018).

Asimismo, el SCD define a la población objetivo en sus ROP (2018) como: las personas que integran poblaciones articuladas que mejoran sus condiciones sociales de vida.

Finalmente, a la población atendida la definen como aquellos que integran un GD que reciben, con recurso federal, capacitaciones y/o insumos sociales de vida.

1.4 Requisitos de elegibilidad

Tabla. 2 Requisitos de elegibilidad

Actor	Requisitos
Población atendida	1. Pertenecer a la población potencial
	2. Contar con el Acta Constitutiva del Grupo de Desarrollo.
	3. Contar con un Diagnóstico Participativo y Programa de Trabajo Comunitario, elaborados y suscritos por las personas que integran el Grupo de Desarrollo.
SEDIF	1. Presentar el PAT, alineado al formato establecido (Anexo 3 de las presentes Reglas de Operación).
	2. No tener adeudos o incumplimientos en el Subprograma del que se trate.

Fuente: Elaboración propia con base en ROP, 2018.

1.5 Procedimiento de selección

Tabla. 3 Procedimiento de selección

Actor	Actividades
SNDIF	1. Aprobación del PAT presentado por el SEDIF y notificación.
	2. Elaboración y firma del Convenio de Coordinación.
SEDIF	1. Enviar oficio de solicitud de radicación del recurso.
	2. Cumplir con los requisitos administrativos y fiscales para la radicación del recurso de Ramo 12.
	3. Firmar el Convenio de Coordinación.

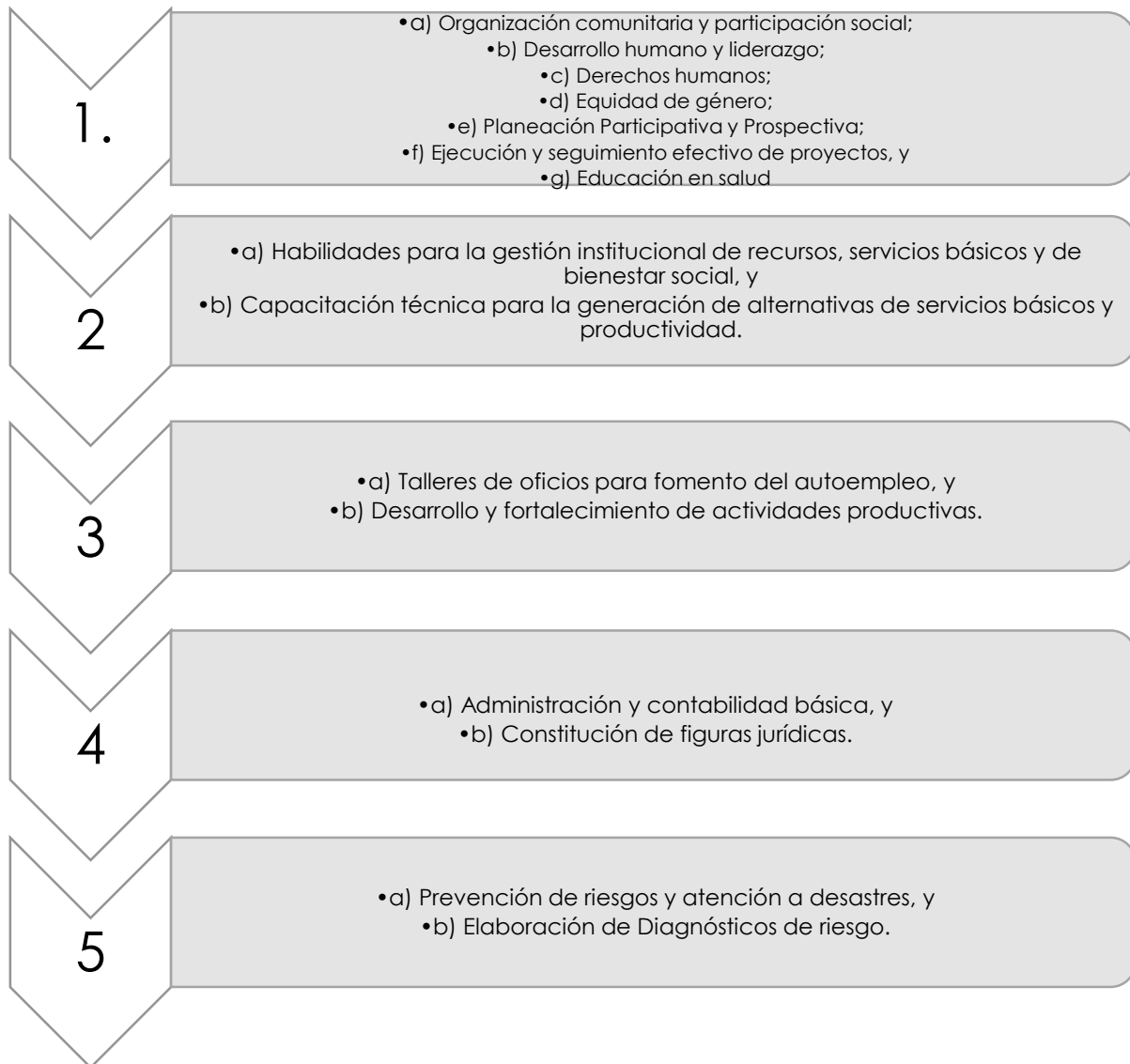
Fuente: Elaboración propia con base en ROP, 2018.

1.6 Bienes y servicios que contribuyen al logro de sus objetivos

Los servicios que otorga el SCD son subsidios de origen federal; dichos recursos se emplean para brindar capacitaciones a los GD. La asignación de los montos de apoyo está en función del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y de las propuestas de proyectos comunitarios.

Las ROP establecen tácitamente que las capacitaciones que proponga el SEDIF en los PAT deben apegarse a las vertientes que se representan en el siguiente esquema.

Figura. 4 Vertientes de las capacitaciones del SCD



Donde:

1. Fortalecimiento de la organización.
2. Acceso a recursos y servicios.
3. Generación de ingresos: hasta 25% del total del presupuesto aprobado.
4. Administración de proyectos productivos.
5. Emergencias: hasta 10% del total del presupuesto aprobado.

Es importante resaltar que estas capacitaciones únicamente se impartirán por personal calificado con perfil acreditable.

Si bien se contempla que cada comunidad es poseedora de particularidades que la distinguen y por ello sus necesidades son específicas, el SCD tiene como eje rector un tronco común "que plantea hacer consciencia de sus derechos, aprender a identificar riesgos de salud y en su entorno, así como aprender a

elaborar proyectos que les permitirán poner en prácticas alternativas de solución planeadas" ROP (2018).

1.7 Cobertura

El SCD opera en Tlaxcala a partir del año 2014. En el año 2014 atendió 312 personas; en 2015 a 378; para 2016 a 322 personas; en 2017 atendió a 381 personas (Evaluación Específica de Desempeño, 2017). Finalmente, para el ejercicio fiscal 2018 atendió a 286 personas.

1.8 Normatividad

El proceso y operación del SCD coloca sus bases en lo estipulado por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la cual, en su artículo 77 menciona que el objeto de la administración de los recursos públicos federales debe realizarse con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

También se fundamenta en lo dispuesto por la Ley de Asistencia Social, artículos 12, fracción I, inciso g), fracción VIII; 53, 54 y 55. Así como en lo establecido por el artículo 16, fracciones XV, XXXV, XXXVI, y XXXVII del Reglamento Interior del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala y en lo señalado por las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente", para el Ejercicio Fiscal 2018, formuladas por el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Cabe agregar que el SCD se rige mediante las ROP (2018) de origen federal y con las ROP estatal, sin embargo, estas últimas no cuentan con los elementos mínimos para la correcta ejecución del Subprograma. Es así que la normativa principal contemplada para la evaluación son las ROP (2018) emitidas por la federación y el manual de procesos con el que cuenta el SEDIF.

1.9 Alineación de la planeación nacional y estatal

Es a través de la Ley de Planeación, en sus artículos 24, 27, 28 y 32, que se obliga a las dependencias a sujetarse al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y por ello se realiza el proceso de alineación de los programas a las metas y objetivos que integran al PND.

Se identificó que el SCD se encuentra alineado a la meta *México Incluyente* donde se reconoce a la discriminación, intolerancia y exclusión social que enfrentan la población, como desafíos mayores que han colocado de manera imperativa la necesidad de generar políticas públicas que corrijan desigualdades, dar poder a quienes no lo tienen y crear una auténtica sociedad de derechos y de igualdad de oportunidades. La vinculación específica se describe mediante la siguiente tabla:

Tabla. 4 Alineación nacional

Meta del PND	Objetivo	Estrategia
Meta 2 México incluyente	2.2 Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población.	2.1.2 Fortalecer el desarrollo de capacidades en los hogares con carencias para contribuir a mejorar su calidad de vida e incrementar su capacidad productiva
	2.3 Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente	2.2.1 Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al Plan Estatal de Desarrollo (PED), se observaron temas en común como la reducción de vulnerabilidad. La focalización del SCD compagina con la del PED, pues identifica a las comunidades con muy alto y alto grado de marginación como potenciales beneficiarios de programas que promuevan la inclusión social y el desarrollo comunitario, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla. 5 Alineación estatal

Tema del PED	Objetivo	Estrategia
Inclusión e integración social	2.18 Reducir la vulnerabilidad de la población en el Estado de Tlaxcala.	2.18.2.6 Fortalecer los programas que fomenten la participación social y la autogestión en el desarrollo comunitario de proyectos para mejorar la calidad de vida mediante modelos autosustentables.
	2.3 Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente	2.19.1.4. Focalizar a comunidades con muy alto grado de marginación para brindar capacitación de autoempleo y contribuir a sus necesidades de atención.

Fuente: Elaboración propia.

Se observó una alineación con el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018 y con Programa Sectorial de Salud 2013-2018. A continuación, se especifican los objetivos de los programas en mención.

Tabla. 6 Alineación sectorial

Programas sectoriales	Objetivo
Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018	Objetivo 1. Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación.
Programa Sectorial de Salud 2013-2018	Objetivo 4. Cerrar las brechas existentes en salud entre diferentes grupos sociales y regiones del país.

Fuente: Elaboración propia.

Como se vislumbra el SCD aporta y comparte objetivos con los dos Programas Sectoriales, dado que su fin es cerrar brechas en salud y desarrollo social, identificando que aún son grandes las desigualdades entre la población.

Finalmente se identificó una vinculación con tres de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla. 7 Alineación a las ODS

ODS	Objetivo
1. Fin de la pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo para 2030.
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
10.Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra, el SCD aporta al ODS 1 atendiendo a población que se encuentra viviendo en condiciones de pobreza extrema y que procuran atender sus necesidades básicas: salud, educación, agua y saneamiento, ya que el SCD se enfoca en atender las necesidades apremiantes para la población potencial. Es así que en años pasados el Subprograma brindó apoyos de cisternas, en atención a una necesidad básica como la carencia de agua.

Asimismo, el SCD está vinculado a los objetivos 8 y 10, dado que uno de los mecanismos del SCD es promover la autogestión y que la población atendida genere un proyecto productivo, esto con la finalidad de cerrar las brechas de desigualdad y promover el crecimiento económico desde la inclusión.

Diseño metodológico y estrategia general de trabajo de campo

Este apartado describe el proceso y estrategias para llevar a cabo la evaluación de procesos con base en lo establecido en los TdR de la Evaluación de Procesos, publicados por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF), mismos que están fundamentados en el Modelos de Términos de Referencia publicados por el Coneval.

Cabe mencionar que será un estudio de carácter cualitativo que, mediante estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que posibilitan los resultados en la gestión del Subprograma Comunidad DIFerente.

Tal como establecen los TdR (2019) la evaluación de procesos permite contrastar la normatividad, la operación del SCD y el contexto, con el fin de determinar si los procesos del SCD que lo integran, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito.

El alcance que tendrá el diseño metodológico y estrategia general de trabajo de campo, es realizar un análisis puntual de los procesos que el SCD lleva a cabo, así mismo realizar una descripción de los mecanismos de coordinación que realizan los responsables del SCD para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Lo anterior permitirá identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del SCD. Partiendo de 4 hipótesis fundamentales:

- **H1.** La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del SCD es eficaz para el logro de sus objetivos.
- **H2.** Los procesos operativos del SCD son suficientes para el logro de sus objetivos.
- **H3.** Los procesos operativos del SCD son pertinentes para el logro de sus objetivos
- **H4.** No existe problemas o limitantes normativos para la operación del SCD.

El análisis se realizó en las siguientes fases:



2.1 Revisión documental

En esta fase se llevó a cabo la recopilación de información con los responsables del Subprograma y con un análisis de gabinete, considerando bases de datos y estadística, así como el análisis de documentos normativos que rigen el funcionamiento y operación del SCD.

La información analizada se enmarca en los siguientes documentos:

- Reglas de Operación del Programa Comunidad DIFerente.
- Evaluación Específica del Desempeño del Programa de Desarrollo Comunitario, Comunidad DIFerente, 2016 y 2017.
- Informe físico financiero 2018 del SCD.
- Programa Anual de Trabajo.
- Acciones de Mejora.
- Formatos y documentación del SCD.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.

2.2 Trabajo de campo

Se desarrolló un plan de trabajo en el cual se establecieron las fechas para el levantamiento de información mediante entrevistas con los responsables del Subprograma. Lo anterior con el propósito de identificar la operación del Subprograma y contrastarla con el marco normativo vigente. Para llevarlo a cabo se diseñaron los instrumentos necesarios.

2.2.1 Estrategia de trabajo de campo

El trabajo de campo es una estrategia de corte cualitativo; busca obtener evidencia empírica que permita comprender y explicar la gestión y operación del SCD, la dinámica interna que se genera y el contexto en el que opera, destacando buenas prácticas y cuellos de botella.

Las técnicas cualitativas utilizadas para el levantamiento de información mediante trabajo de campo se describen a continuación.

2.2.2 Diseño de la muestra

La muestra se tomó desde un enfoque analítico, considerando los estudios, investigaciones y evaluaciones previas, así como aquella información obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, informes y registros administrativos del Subprograma. Lo anterior son elementos que permitieron elaborar criterios de selección de la muestra.

Para el SCD se identificaron dos actores importantes:

1. Actores que dirigen el proceso: Jefe de departamento y jefe de oficina.
2. Actores responsables de los procesos: Auxiliar administrativo y promotores.

2.2.3 Entrevistas semiestructuradas

La entrevista forma parte de una de las técnicas a las que más se recurre en una investigación cualitativa, dado sus características y beneficios según Hernández (2014):

- Permiten tener una mayor profundidad.
- Existe una visión más amplia del conocimiento del entrevistado.
- Promueve la cooperación y la empatía.
- Da la pauta para evaluar mejor qué piensa realmente el entrevistado.

2.2.4 Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad es una técnica que se basa en el diálogo fluido, preparado y organizado por el entrevistador. Las entrevistas a profundidad se aplicaron a dos responsables del SCD y a dos operadores del mismo.

Cabe mencionar que el guion de la entrevista se llevó a cabo con base en lo establecido por el Coneval. Se realizaron dos entrevistas con los responsables de operar el Subprograma.

En el “Anexo X Bitácora de Trabajo del levantamiento de campo realizado por el equipo evaluador”, se presentan los actores que fueron entrevistados, así como los cargos, las instituciones a las que pertenecen y el instrumento aplicado para su entrevista.

A continuación se observa el cronograma de trabajo planteado para el levantamiento de información, el cual fue validado por parte de la UR.

Tabla. 8 Cronograma de trabajo

Subprograma de Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente"			
Área o responsable a entrevistar	Marzo de 2019	Abril de 2019	
	Viernes 22	Lunes 22	Viernes 26
Departamento de Atención a Población en situación de Vulnerabilidad			
Beneficiarios			

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis de gabinete

El análisis de gabinete se basa en una revisión del contexto en el que el Subprograma se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requiere del acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Subprograma (TdR, 2019).

El estudio brindará información pertinente para el mapeo del proceso general que se lleva cabo en la implementación del Subprograma, considerando los puntos y actores clave de la operación.

3. Descripción y análisis de los procesos del Subprograma

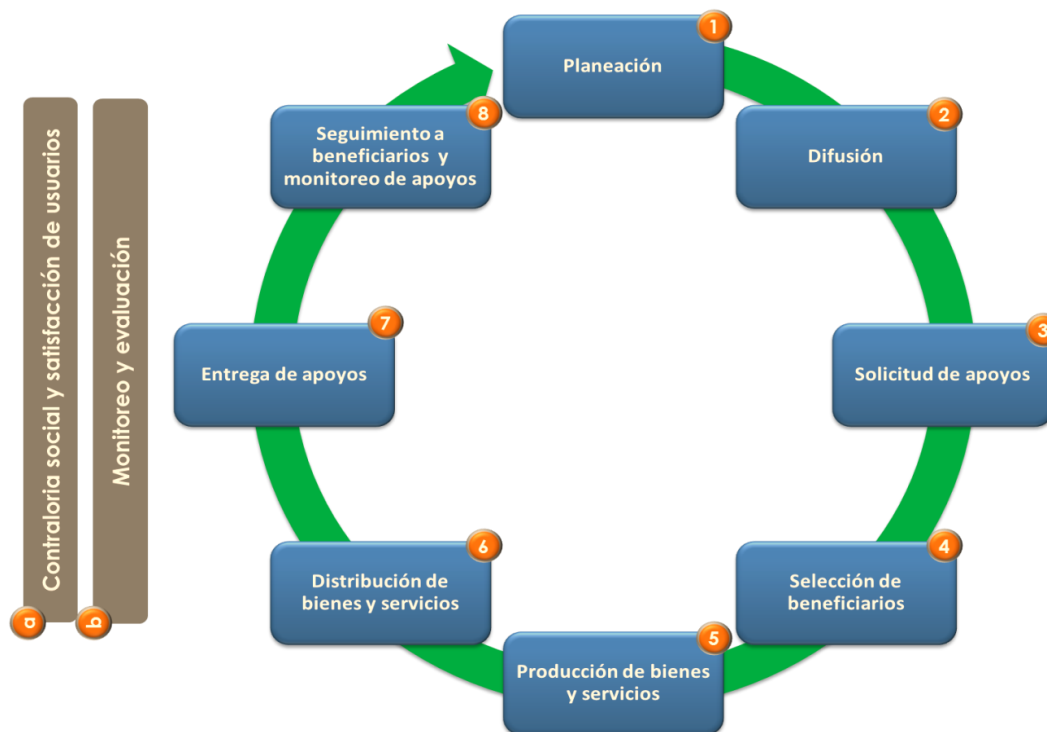
3.1 Descripción General

La revisión de procesos emite información que permite contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas. Se entiende por procesos al conjunto de pasos y actividades sucesivas para cumplir un objetivo; a su vez, a estas actividades se les conoce como procedimientos, mismos que determinan de manera específica cómo desarrollar el proceso.

Este apartado tiene la finalidad de revisar, describir y esquematizar los procesos del SCD, considerando la información obtenida por el análisis de gabinete y por el trabajo de campo realizado. En la revisión se analizará la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su aportación a los objetivos y metas programadas en el SCD.

Lo antes mencionado se realiza con base en el Modelo planteado por Coneval que se representa a continuación.

Figura 5. Modelo General de Procesos



Fuente: Elaboración propia con base en Coneval, 2010.

El modelo de procesos que sugiere Coneval, se basa en la Metodología del Marco Lógico (MML) y su objetivo es coordinar y enfocar los mecanismos para alcanzar los objetivos planteados por la Política Nacional. Es así que el modelo especifica como referente los diez procesos mostrados en el modelo anterior para la operación de los programas.

Con base en lo anterior, se llevó a cabo un análisis de los documentos y actividades del SCD. Es importante mencionar que las ROP (2018) del Subprograma

señalan que antes de iniciar con el proceso y operación el SCD es sustancial considerar lo siguiente:

- a. Tener voluntad política para promover el Desarrollo Comunitario,
- b. Contar con recurso humano, material y financiero para la operación,
- c. Hacer convenios con los SMDIF para el Desarrollo Comunitario,
- d. Capacitar al equipo operativo del SEDIF y de los SMDIF sobre el Modelo y su metodología de intervención, y
- e. Cerciorarse de la voluntad de la Comunidad por trabajar "Comunidad DIFerente".

Derivado del análisis realizado se detectó el siguiente proceso para la operación del SCD.

Tabla. 9 Proceso documental

Proceso documental del SCD			
Proceso	Responsable	Paso	Detalle de la actividad
Planeación	SNDIF SEDIF	1	1.1 Se realiza la selección de las localidades a atender, es decir se focaliza a partir del grado de marginación de las localidades
		1	1.2 Elaborar un plan de trabajo
	1	1.3 Envío de proyecto PAT a SNDIF	
	SNDIF	1	1.4 Revisan y aprueban PAT
Planeación participativa	SEDIF/ Contraloría Social	2	Implementar la metodología de la Planeación Participativa mediante 2.1 un análisis del Desarrollo Comunitario para saber de qué condiciones se parte
	SEDIF/Municipio/Pr omotores	2	2.2 En esta fase se firma un convenio de colaboración con el municipio - El municipio asigna promotores
	SEDIF/Municipio/Pr omotores	2.	2.3 Se realiza la difusión del Subprograma con apoyo del municipio y de los promotores. Así mismo los interesados acuden a las instalaciones o se comunican con SEDIF para: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar información • Solicitar orientación • Emitir quejas (también se puede contactar con el órgano Estatal de Control
	SEDIF/Municipio/Pr omotores/Contraloría social	2	2.4 Se lleva a cabo una asamblea comunitaria con la finalidad de formar un Grupo de Desarrollo, el cual puede integrarse a partir de diez personas con el llenado del formato operativo. Finalmente se concluye el proceso con un acta constitutiva.
Diagnóstico exploratorio	SEDIF/Municipio/Pr omotores/Contraloría social	3	3.1 En esta fase se realiza un Diagnóstico Participativo en el que se identifican las principales problemáticas y necesidades a atender, a partir de los 5 ejes rectores: salud, educación, vivienda, alimentación y economía.

	SEDIF/GT	3	3.2 Se elabora un Programa de Trabajo Comunitario plasmando las soluciones para las problemáticas y necesidades priorizadas.
Operación	SDIF	4	4.1 Brindar apoyos a los municipios para fortalecer la integración de las comunidades
	Contraloría social	4	4.2 Ejecuta capacitación de inicio y revisa la operatividad y llenado de formatos
	SEDIF/Contraloría	4	4.3 Brinda capacitación a los promotores
	SEDIF/ Dirección de planeación, evaluación y área administrativa (DPEA)	5	5.1 Inicia con el proceso de adjudicación directa de los recursos humanos y materiales que brindaran las capacitaciones
	Proveedor externo	5	5.2 Se implementan los programas de capacitación con los GD
	Promotor municipal	5	5.3 Los promotores gestionan talleres que brindará el municipio
Proceso de seguimiento y monitoreo	SNDIF/ Contraloría	6	6.1 Generan y utilizan herramientas para dar seguimiento continuo y evaluar los procesos de intervención y resultados.
	SEDIF	6	6.2 Los operadores realizan visitas periódicas para revisar actividades de los GD.
	SNDIF	6	6.3 Monitorear al personal operativo.
	SNDIF	6	6.4 Verificar el cumplimiento de metas comprometidas en el PAT, mediante en el seguimiento en el Sistema de Información de Contraloría Social (SICS), lo alimenta el SEDIF (actas, informes y minutas).
	SEDIF	6	6.5 Alimenta el SICS
Proceso de evaluación	SNDIF/SDIF/ Contraloría	7	7.1 Se realiza una evaluación para ver el desempeño de los GD.
		7	7.2 Se da seguimiento a los proyectos comunitarios
		7	7.3 Se realizan evaluaciones de satisfacción del GD, (evaluación cualitativa).
		7	7.4 Se revisan los avances en el empoderamiento de los GD.
Proceso de cierre	SEDIF	8	8.1 Se envían los reportes a DIF nacional: Físico-financiero, cualitativo y cuantitativo y datos de los representantes.
		8	8.2 Recibe reportes.
		8	8.3 Se emite el Índice de Desempeño.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de gabinete y trabajo de campo.

Una vez identificado el proceso y los subprocesos operativos, se contrastó con el Modelo propuesto por Coneval. Se identificaron 8 pasos que se presentan a continuación, de los cuales el último es adicional al modelo original propuesto por Coneval.

Figura 6. Modelo general de procesos del SCD



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de CONEVAL, 2010.

3.2 Desarrollo del proceso

1. El SNDIF y el SEDIF realizan la selección de localidades a atender, es decir se focaliza a partir del grado de marginación de las localidades.
 - 1.1 ¿Tiene alto y muy alto grado de marginación?
No: Fin.
Sí:
 - 1.2 El SEDIF elabora un plan de trabajo.
 - 1.3 SEDIF envía el proyecto PAT a SNDIF.
 - 1.4 SNDIF Revisa y aprueba PAT.
2. Personal del SEDIF junto con Contraloría Social implementan la metodología de la Planeación Participativa en cada una de las localidades seleccionadas, mediante:
 - 2.1 Análisis del Desarrollo Comunitario para saber de qué condiciones se parte.
 - 2.2 Firma del convenio de colaboración con el municipio:
 - El municipio asigna promotores.

2.3. El SEDIF realiza la difusión del Subprograma con apoyo del municipio y de los promotores. Asimismo, los interesados acuden a las instalaciones o se comunican con SEDIF para:

- Solicitar información.
- Solicitar orientación.
- Emitir quejas (también se puede contactar con el órgano Estatal de Control).

2.4 El SEDIF, el Municipio, los promotores y la Contraloría Social llevan a cabo una Asamblea Comunitaria con la finalidad de formar un GD el cual puede integrarse a partir de diez personas con el llenado del formato operativo que debe contener:

1. Fecha de Inicio y Fecha de término.
2. Introducción.
3. Objetivo general y objetivos específicos.
4. Población.
5. Metas.
6. Metodología.
7. Reglas o normas de trabajo.
8. Croquis.
9. Integrantes del grupo.
10. Comisiones de trabajo.
11. Evaluación.
12. Nombre del Promotor responsable.
13. Evidencia fotográfica.

Si cumple:

-Se realiza un acta constitutiva.

No cumple,

-Fin del proceso.

3. Diagnóstico exploratorio.

3.1 El SEDIF, Municipio, promotores y contraloría social llevan a cabo un Diagnóstico Participativo en el que se identifica las principales problemáticas y necesidades a atender.

El Diagnóstico Participativo: "es el primer ejercicio de reflexión de la realidad que realizan, en conjunto el Grupo de Desarrollo y la promotoría, basado en la metodología de planeación participativa, que permite identificar y priorizar sus problemáticas, y establecer alternativas de solución, todo ello

como punto de partida para tomar decisiones y mejorar sus condiciones de vida" (Índice de Desempeño, 2018).

-Se consideran las necesidades a partir de los 5 ejes rectores salud, educación, vivienda, alimentación y economía.

No entra en un eje:

Fin.

Sí entra en un eje:

3.2 SEDIF y los GT llevan a cabo un Programa de Trabajo Comunitario plasmando las soluciones para las problemáticas y necesidades priorizadas.

4. Operación.

4.1 SEDIF brindar apoyos a los municipios para fortalecer la integración de las comunidades.

4.2 Contraloría Social ejecuta capacitación de inicio y revisa la operatividad y llenado de formatos.

4.3 Contraloría social mediante un comité brinda capacitación a los promotores.

5.1 Los operadores de la Dirección de Planeación, Evaluación y Área Administrativa (DPEA) del SEDIF inicia con el proceso de adjudicación directa de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo las capacitaciones.

5.2 Se implementan los programas de capacitación con los GD mediante los proveedores externos.

5.3 Los promotores no gestionan talleres ajenos a Comunidad DIFerente, sino aquellos que brindará el municipio.

6.1. El SNDIF y la Contraloría Social generan y utilizan herramientas para dar seguimiento continuo y evaluar procesos de intervención y resultados.

6.2 Los operadores del SEDIF realizan visitas periódicas para revisar actividades de los GD.

6.3 El SNDIF se da a la tarea de monitorear al personal operativo del SEDIF

6.4 El SNDIF verifica el cumplimiento de metas comprometidas en el PAT, mediante en el seguimiento en el Sistema de Información de Contraloría Social (SICS), lo alimenta el SEDIF (actas, informes y minutas).

7 Evaluación.

7.1 El SNDIF, SEDIF y Contraloría realizan una evaluación para ver el desempeño de los GD.

7.2 El SNDIF, SEDIF y Contraloría dan seguimiento a los proyectos comunitarios.

7.3 SEDIF y Contraloría realizan evaluaciones de satisfacción del GD, (evaluación cualitativa). Los GD alcanzan la madurez organizativa, participativa, autogestiva y de empoderamiento para impulsar el desarrollo

de su Comunidad bajo un programa de mejora continua en corresponsabilidad con los Sistemas DIF Estatales y Municipales.

7.4 Se revisan los avances en el empoderamiento de los GD.

- Se realizan evaluaciones de satisfacción del GD.

8. Proceso de cierre.

8.1 SEDIF envía reportes a DIF nacional: Físico-financiero, cualitativo y cuantitativo y datos de los representantes.

Fin del proceso.

El proceso antes descrito corresponde al proceso operativo del SCD, el cual se realizó con base en las ROP 2018 y fue validado por entrevistas abiertas y semiestructuradas con los responsables del SCD, así como el Reglamento Interior de DIF Nacional y los documentos brindados por parte de la Dirección de Población Vulnerable del SEDIF Tlaxcala.

3.3 Flujograma

El Flujograma o diagrama de flujo, es una herramienta visual de una serie de pasos y acciones que implican un proceso determinado. El flujograma representa gráficamente, situaciones, hechos y relaciones de todo tipo en la operación del SCD a partir de símbolos.

El SCD cuenta con un flujograma general de los mecanismos para operar el SCD que se plasman en las ROP 2018. Sin embargo, se detectó que no enfatiza en los procesos que Tlaxcala realiza de manera específica, por ello se llevó a cabo la elaboración de una propuesta de procesos en flujogramas que se presentan en lo subsecuente:

Figura. 7 Macro-proceso Operativo del SCD

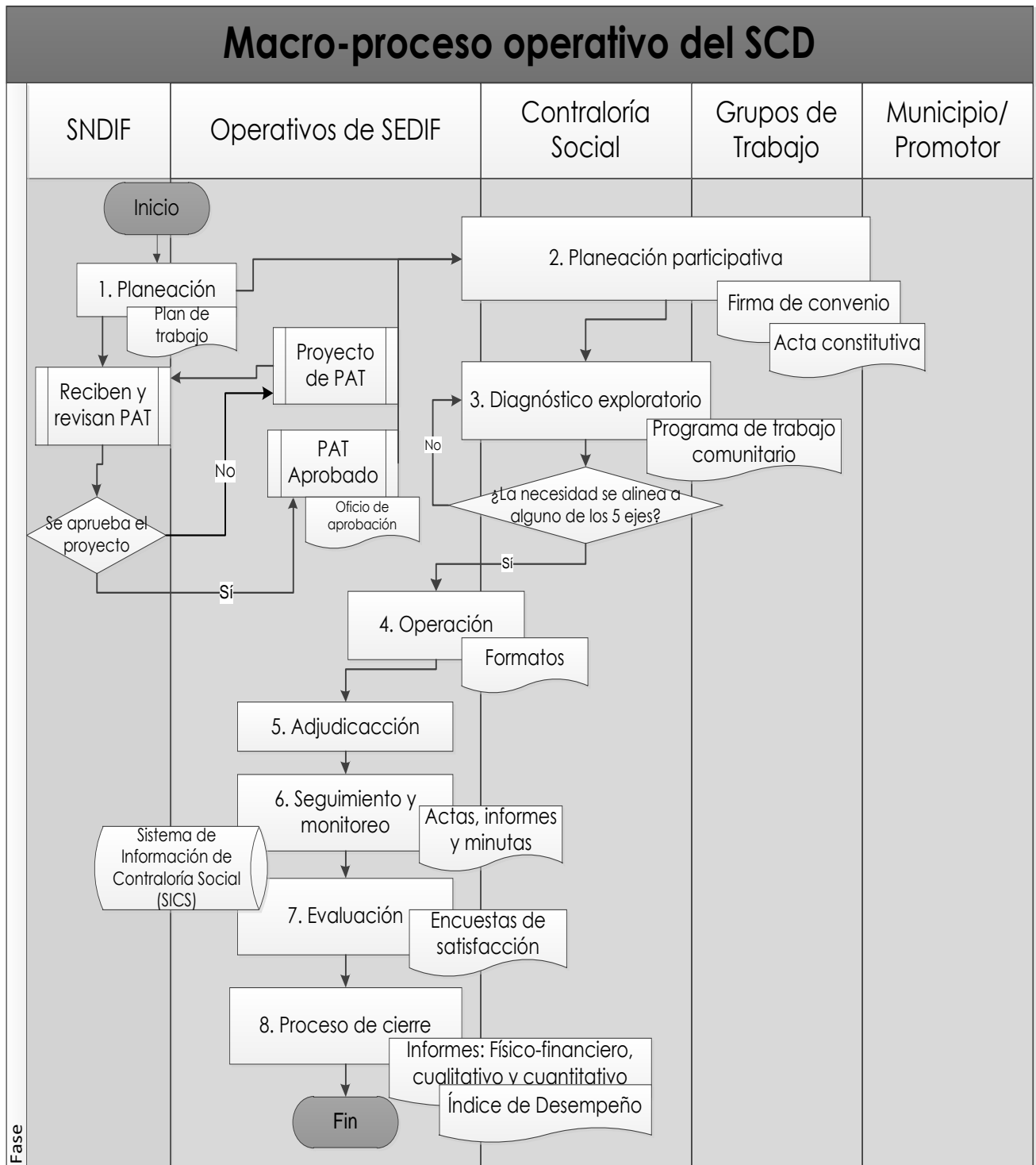


Figura. 8 Proceso 1 y 2 del SCD

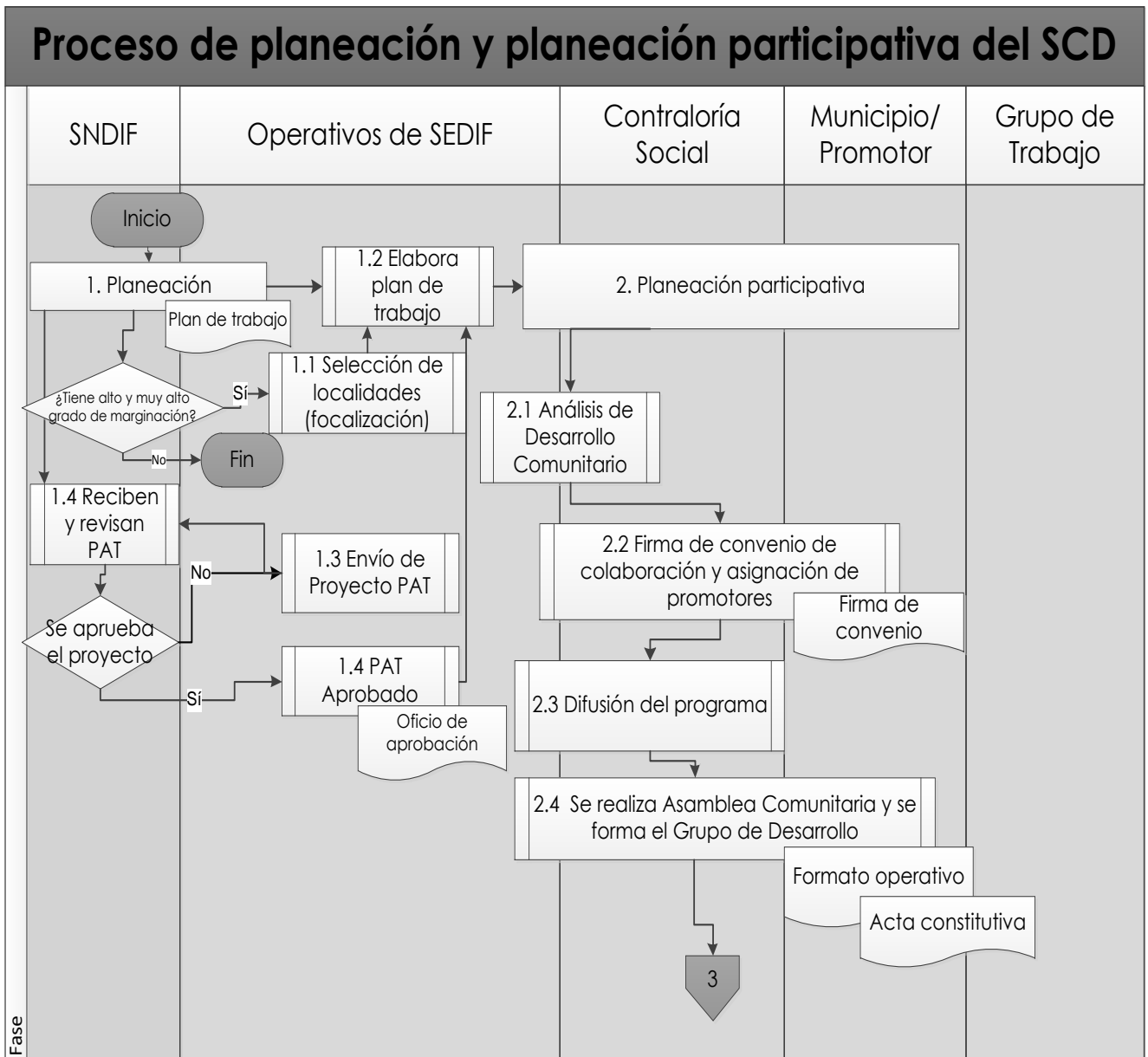
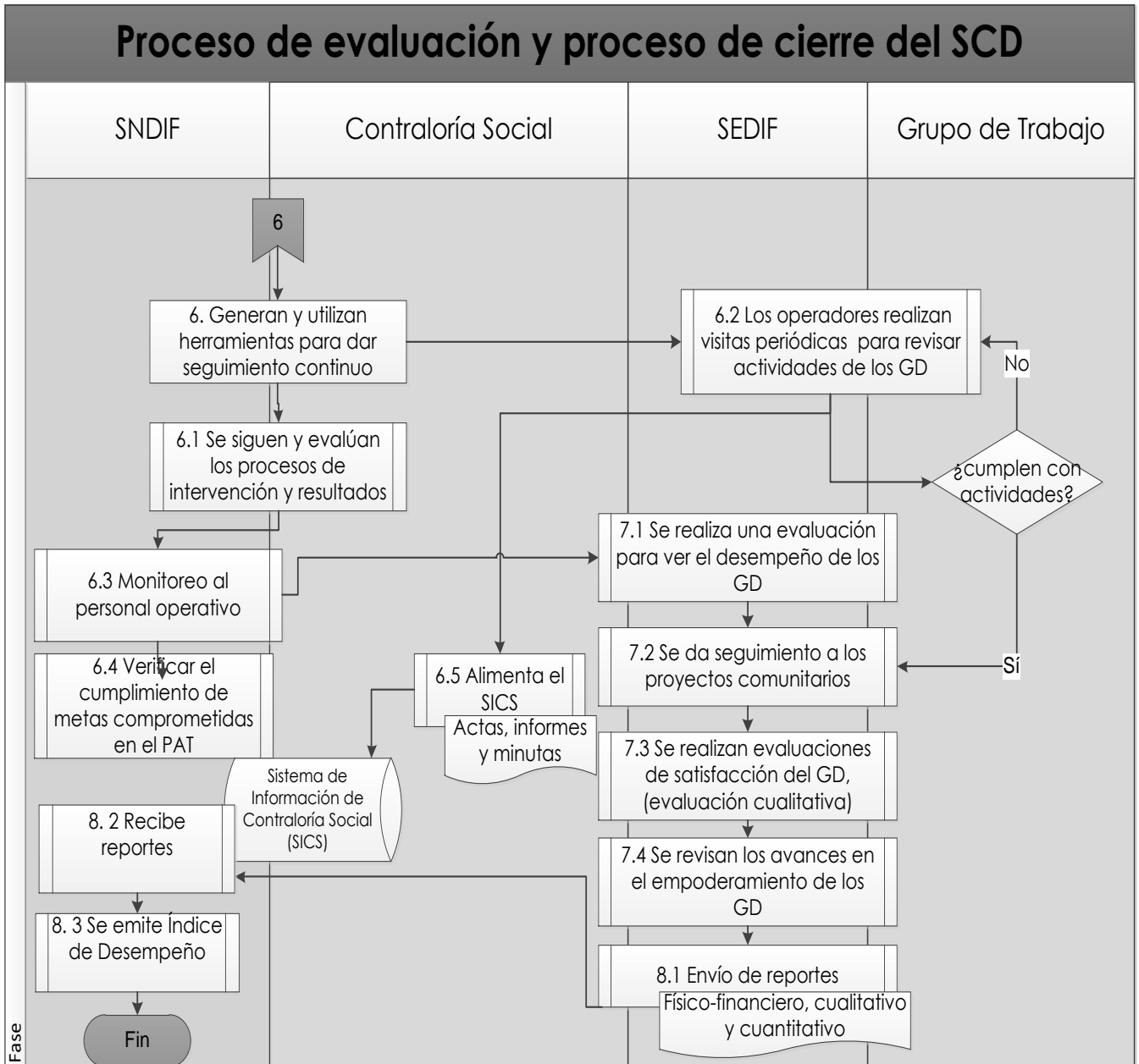


Figura. 9 Proceso 3, 4 y 5 del SCD



Figura. 10 Proceso 6,7 y 8 del SCD



El flujograma del SCD también se encuentra desglosado en el Anexo III de la presente evaluación.

3.4 Identificación de procesos

Esta fase de la evaluación consiste en una descripción a profundidad de los procesos detectados para la operación del Subprograma. Para llevarlo a cabo se consideró la información recabada con el trabajo de campo y con el análisis de gabinete. Es decir, se tomó como base la normatividad y lo realizado por parte de los responsables en la práctica.

Sumado a lo anterior se llevará a cabo un análisis de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, así como la articulación entre procesos y su pertinencia para el alcance de los objetivos.

El estudio de las ROP como principal fuente de información y lo antes mencionado, dan cuenta que el SCD cuenta con los procesos documentados en el manual de procesos. Sin embargo en el manual no se identifican y separan los procesos sustantivos de los administrativos. Si bien los operadores y las áreas responsables identifican en la práctica los procesos, no se ha llevado a cabo la clasificación de los mismos.

Derivado de lo anterior en la presente evaluación se categorizaron los procesos a partir de la siguiente clasificación:

- **Macroproceso:** son el conjunto de procesos interrelacionados que contribuyen, en forma sistémica, para lograr el cumplimiento de los fines y objetivos previamente establecidos. Representa el primer nivel de un conjunto de acciones encadenadas que el Subprograma debe realizar para cumplir con los propósitos del mismo.
- **Procesos sustantivos:** son el conjunto de actividades que permiten efectuar efectivamente los objetivos estratégicos del Subprograma.
- **Procesos administrativos:** son aquellas acciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) para el cumplimiento del Subprograma.

El SCD cuenta con seis procesos sustantivos y cinco procesos administrativos que constituyen el Modelo General de Procesos del SCD.

3.4.1 Macroproceso

En relación a lo observado en los documentos rectores del SCD se identificó como macroproceso en cumplimiento del objetivo principal del Subprograma que es: **“implementar procesos de organización y participación social a través de la Metodología de la Planeación Participativa, para fomentar la articulación de las poblaciones en las localidades de alta y muy alta marginación y atender sus problemáticas y necesidades identificadas”**, (ROP, 2018).

El macroproceso engloba el objetivo central del Subprograma, todos los procesos adyacentes están enfocados a su logro.

3.4.2 Procesos sustantivos

Los procesos sustantivos identificados se consideraron a partir de las funciones de los operadores del SCD, los cuales se describen a continuación:

1. Planeación participativa: Implementar la metodología de la Planeación Participativa mediante:
 - 1.1 Análisis del Desarrollo Comunitario para saber de qué condiciones se parte.
 - 1.2 En esta fase se firma un convenio de colaboración con el municipio.
 - 1.3 Se realiza la difusión del Subprograma con apoyo del municipio y de los promotores.
 - 1.4 Se lleva a cabo una asamblea comunitaria con la finalidad de formar un GD, el cual puede integrarse a partir de diez personas con el llenado del formato operativo. Finalmente se concluye el proceso con un acta constitutiva.
2. Diagnóstico exploratorio
 - 2.1 Diagnóstico Participativo en el que se identifican las principales problemáticas y necesidades a atender, a partir de los 5 ejes rectores salud, educación, vivienda, alimentación y economía.
3. Operación
 - 3.1 Brindar apoyos a los municipios para fortalecer la integración de las comunidades.
 - 3.2 Ejecuta capacitación de inicio y revisa la operatividad y llenado de formatos.
 - 3.3 Brinda capacitación a los promotores.
 - 3.4 Se implementan los programas de capacitación con los GD.
4. Seguimiento y monitoreo.
 - 4.1 Los operadores realizan visitas periódicas para revisar actividades de los GD.
5. Evaluación.
 - 5.1 Se realiza una evaluación para ver el desempeño de los GD
6. Cierre.

Los procesos sustantivos juegan un papel importante en el desarrollo de la operación del SCD. Para cada uno de ellos se observaron actividades, producto final y recursos, los cuales se plasman en la siguiente tabla:

Procesos sustantivos	Planeación participativa	Diagnóstico exploratorio	Operación	Seguimiento y Monitoreo	Evaluación	Cierre
Descripción	Es la fase donde se implementa la metodología de coordinación, cooperación y corresponsabilidad entre la Comunidad, GD, autoridades locales, promotores, SNDIF y SEDIF.	Proceso donde se lleva a cabo la identificación de las principales problemáticas y necesidades a atender, a partir de los 5 ejes rectores salud, educación, vivienda, alimentación y economía.	Conjunto de actividades relacionadas con capacitaciones realizadas por los operadores del SCD y el personal contratado para cumplir con el objetivo del programa.	Mecanismos bajo los cuales se verifica el avance y cumplimiento de los componentes del SCD, así como la recepción de capacitaciones a los beneficiarios.	Proceso de verificación de cada una de las fases del SCD, el cual permite medir el desempeño del SCD.	Proceso que finaliza la operación del Subprograma a través del cual se observan los resultados de la operación del SCD.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del Desarrollo Comunitario para saber en qué condiciones se parte. - Difusión del SCD. - Se realiza una asamblea comunitaria para formar GD. - Firma del convenio de colaboración con el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de Diagnóstico participativo. - Se elabora un Programa de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución de capacitación. -Revisión de operatividad. -Llenado de formatos. -Adjudicación directa de recursos humanos y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de herramientas para dar seguimiento al proceso. -Operadores realizan visitas periódicas. -Monitoreo al personal operativo. -Alimenta al SICS. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se mide el desempeño de los GD. -Seguimiento a los proyectos comunitarios. - Se realizan evaluaciones de satisfacción. - Revisión de los avances sobre el empoderamiento de los GD. 	<ul style="list-style-type: none"> -Envío de reportes a DIF nacional: Físico-financiero, cualitativo y cuantitativo y datos de los representantes. -Emisión del índice de Desempeño.
Producto final	Convenio de colaboración	-Diagnóstico exploratorio	Formatos llenos	Formatos, actas y minutas llenos y subidos al SICS.	Formatos, actas y minutas llenos y subidos al SICS.	Índice de Desempeño
Recursos	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales

Subprograma Comunidad DIFerente



Ejecutor	SEDIF junto con Contraloría Social	SEDIF, Contraloría Social, Promotores, GD.	SEDIF, Contraloría Social, Personal que brinda capacitaciones	SEDIF, Contraloría Social	SNDIF, SEDIF y Contraloría Social	SNDIF, SEDIF y Contraloría Social	SNDIF, SEDIF y Contraloría Social
----------	------------------------------------	--	---	---------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

3.4.3 Procesos Administrativos

Estos procesos se caracterizan por ser procesos de gestión que aportan y dan sustento al proceso operativo del SCD. De la clasificación derivaron los siguientes procesos:

1. Planeación.
2. Elaboración de PAT y programas.
3. Llenado de formatos.
4. Adjudicación de recursos: materiales y humanos.
5. Realización de informes.

Los procesos administrativos son el eje rector de la claridad, transparencia y eficacia en la operación del Subprograma. La siguiente tabla esquematiza las actividades, productos y responsables de los mencionados procesos.

Procesos sustantivos	Planeación	Envío de proyecto PAT a SNDIF	Llenado de formatos	Adjudicación de recursos: materiales y humanos	Realización de informes
Descripción	Fase donde se definen los principales objetivos del SCD, así como las metas propuestas y los recursos humanos y materiales que se emplearán para la correcta ejecución del Subprograma.	Proceso en el cual se realiza el Programa Anual de Trabajo, en el cual se plasma el cronograma de actividades a realizar durante el año que será enviado para validación y aprobación del SNDIF.	Consiste en la elaboración de documentos emitidos por parte del SNDIF para dar cumplimiento a lo establecido en los Lineamientos.	Mecanismos a través del cual se adquieren los recursos humanos y materiales para la impartición de capacitaciones. El proceso se realiza por parte del área administrativa del SDIF.	Integración de informes cuantitativos y cualitativos en el SICS.
Actividades	- Elaboración de propuesta de PAT. -Definición de capacitaciones a impartir.	-Presentación de propuesta de PAT.	- Llenado de formatos para la conformación de GD. -Llenado de formatos.	- El área administrativa del SEDIF se da a la tarea de adquirir los bienes materiales y humanos para desarrollar las capacitaciones.	Elaboración de informes Cuantitativo, Cualitativo y Avance Físico-financiero.
Producto final	PAT	PAT	Formatos llenos	Adjudicaciones	Informes realizados
Recursos	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales	-Humanos -Materiales
Ejecutor	SEDIF	SNDIF, SEDIF	GD, Promotores, SEDIF, SNDIF	SEDIF	SEDIF, SNDIF

3.5 Grado de consolidación operativa

Este apartado tiene como propósito medir el grado de consolidación operativa, considerando el valor 5 como el grado más alto de consolidación y el 1 como nulo. El análisis considera los siguientes elementos:

- 1) Si existen documentos que normen los procesos;
- 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;
- 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras;
- 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y;
- 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

A los elementos en mención se les asignó un valor, el cual se observa en la siguiente tabla:

Tabla. 9 Valores del grado de consolidación

Valor	Descripción
5	Alto grado de consolidación operativa
4	Falta al menos un elemento para consolidar la operación
3	Parcialmente consolidado operativamente
2	Mínimo grado de consolidación operativa
1	Grado nulo de consolidación operativa

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis del contexto, la normativa y operación del SCD se identificó el grado de consolidación del Subprograma que se representa mediante la siguiente tabla.

Tabla 10. Consolidación operativa del SCD

Criterio de valoración	Puntaje					Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	Puntos	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		x			4	Las ROP estatales carecen de todos los elementos y el manual de procesos que regula la operación del programa requiere ser fortalecido.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los	x				5	Los operadores conocen las funciones y realizan un correcto ejercicio de los

procesos que están documentados						recursos, en apego a lo que establecen las ROP y el Reglamento Interior SEDIF.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	x				5	Los procesos se replican en cada una de las áreas involucradas.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	x				5	SNDIF mide el desempeño del programa mediante el monitoreo y seguimiento durante y posterior a la implementación del Subprograma con base en el índice de desempeño.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	x				5	Existe un seguimiento por parte de SEDIF de los GD y de SNDIF sobre la operación.
Grado de consolidación operativa	4.8					

Tal como se observa, el SCD se encuentra consolidado en un grado alto, con un nivel del 4.8 en la operación del Subprograma.

4. Hallazgos y Resultados

Este apartado tiene la finalidad de mostrar una valoración global de la operación del SCD. Cabe agregar que todos los hallazgos y resultados derivan del análisis a la normativa y del estudio de caso realizado.

Se identificó que el programa requiere de los siguientes elementos para realizar su operación: personal, formatos y sistemas.

El SCD cuenta con un grado de consolidación alto del 4.8 de valoración. Lo que conlleva a confirmar que se cumple la H1. La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del SCD es eficaz para el logro de sus objetivos.

4.1 Principales problemas detectados en la normatividad

El SCD se encuentra normado bajo los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género que señalan la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y en la Ley de Asistencia Social.

Se identificó que el SCD presenta atributos favorables y debilidades en su marco normativo. Las ROP que rigen al Programa de Desarrollo Comunitario Comunidad DIFerente para el ejercicio fiscal 2018 son de origen Federal, bajo las cuales se definen claramente los siguientes elementos:

- Objetivo del SCD.
- Poblaciones objetivo y potencial.
- Tipos de apoyo.
- Operación del programa en general.
- Flujograma general del programa.

Lo anterior le brinda solidez a la implementación del SCD. Sin embargo, las ROP federales no consideran las características del Estado, ya que establecen procesos más generales y agregan el proceso para la aprobación del PAT como alterno.

- **Las ROP diseñadas en la entidad carecen de los elementos necesarios para su aplicación correcta.**

La entidad cuenta con ROP propias; sin embargo, éstas no poseen los elementos mínimos que consideran los *Lineamientos y Criterios generales para el diseño, elaboración, revisión, modificación y publicación de operación de los programas a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas* (Lineamientos, 2018)⁴.

Las Unidades Responsables tienen como parte de sus responsabilidades la elaboración de "propuesta de proyecto de Reglas de Operación del o los programas sociales que estén bajo su responsabilidad" (Lineamientos, 2018).

⁴ Los *Lineamientos y Criterios generales para el diseño, elaboración, revisión, modificación y publicación de operación de los programas a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas*, Diario Oficial de la Federación (20/09/2018), México, se encuentran disponibles en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5538458&fecha=20/09/2018

El contenido de las ROP deberá componerse por los siguientes apartados: introducción, objetivos, cobertura, población objetivo, criterios de elegibilidad, requisitos, características de los apoyos (tipos y montos de apoyo), derechos, obligaciones y sanciones, instancias participantes, coordinación institucional, mecánica operativa, evaluación, seguimiento, control y auditoría y transparencia.

Sumado a lo anterior, el SCD opera en función de las acciones que define el Reglamento Interior, el manual de organización y de procesos del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala. Bajo estos documentos se delimitan las funciones del personal que integra al SEDIF.

- **El manual de procesos para operar el SCD es insuficiente para identificar los procesos sustantivos y administrativos.**

Se detectó que el SCD cuenta con un manual de procesos; no obstante, se observó que en el documento no se identifican los procesos sustantivos ni administrativos que realiza la entidad para la operación del SCD.

Con el Memorandum DPEA/DPE/032/2019, la UR menciona que dada la modernización del marco regulatorio de protección y restitución de derechos de las niñas, niños y adolescentes, se aprobaron los nuevos Manuales de Procedimientos y de Organización, los cuales están en un proceso de análisis para su aprobación.

- **El SCD carece de un diagnóstico del Subprograma.**

El Subprograma no tiene ningún diagnóstico, si bien recibe recursos de origen federal, es importante que se realice un diagnóstico del Subprograma, ya que mediante este documento se identificará cómo el SCD contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y justificará su existencia.

Lo anterior, se sustenta en el documento *Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación* que emite la SHCP⁵. La estructura que debe tener el diagnóstico es la siguiente:

- 1) Antecedentes
- 2) Identificación, definición y descripción del problema o necesidad
 - 2.1 Definición del problema
 - 2.2 Estado actual del problema
 - 2.3 Evolución del problema
 - 2.4 Experiencias de atención
 - 2.5 Árbol de problemas
- 3) Objetivos
 - 3.1 Árbol de objetivos

⁵ Los *Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación*, se encuentran disponibles en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59237/Lineamientos_programas_nuevos.pdf

- 3.2 Determinación de los objetivos del Subprograma
- 3.3 Aportación del Subprograma a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y de la institución.
- 4) Cobertura
 - 4.1 Identificación y caracterización de la población potencial.
 - 4.2 Identificación y caracterización de la población objetivo.
 - 4.3 Cuantificación de la población objetivo.
- 5) Análisis de alternativas
- 6) Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales.
 - 6.1 Modalidad del Subprograma
 - 6.2 Diseño del Subprograma
 - 6.3 Integración y operación del padrón de beneficiarios
 - 6.3 Matriz de Indicadores para Resultados
- 7) Análisis de similitudes o complementariedades
- 8) Presupuesto

- **El SCD fortalecer y documentar la metodología para la selección de capacitaciones.**

El subprograma cuenta con un catálogo de capacitaciones para el año 2018, que coloca tres objetivos enfocados a los grupos de desarrollo, considerando los 5 ejes para el fortalecimiento de su economía familiar. Así mismo en las ROP federales se estipula que las capacitaciones deben apegar a las vertientes y deberán ser impartidas por personal con perfiles acreditables.

Sin embargo se identificó que es pertinente fortalecer y documentar la metodología para la impartición de capacitaciones. Si bien la UR conoce perfectamente los criterios para seleccionar las capacitaciones en función de las necesidades de la población potencial y los 5 ejes que atiende el programa, el proceso de selección y discriminación de capacitaciones no se encuentra documentado.

4.2 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad y cuellos de botella

Según lo que señalan los TdR (2019), las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del SCD, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Con respecto a los cuellos de botella, son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el SCD para alcanzar sus objetivos.

4.2.1 Áreas de oportunidad

- **El manual de procesos para operar el SCD es insuficiente para identificar los procesos sustantivos, administrativos, macro procesos y procesos.**

El SCD cuenta con manuales de procesos y de organización. Sin embargo, la revisión del manual de procesos permitió observar que no se plasman los procesos sustantivos, administrativos, macro procesos y procesos, “lo que provoca desvinculación con: las atribuciones, organización del trabajo, visión institucional y prioridades de la institución”, tal como lo señala la *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos que emite la Secretaría de la Función Pública (SFP) (2016)*⁶.

El inventario de procesos sustantivos, administrativos, macro y procesos es un mecanismo de optimización. Por ende, es importante fortalecer el manual de procesos con el desarrollo de los requisitos, salidas, entradas en cada uno de los procesos y macro proceso, lo que propiciará una adecuada operación y uso eficiente de los recursos.

- **El SCD no documenta la metodología para la selección de capacitaciones.**

El subprograma cuenta con un catálogo de capacitaciones para el año 2018, que coloca tres objetivos enfocados a los grupos de desarrollo, considerando los 5 ejes para el fortalecimiento de su economía familiar. Sin embargo se identificó que es pertinente fortalecer y documentar la metodología para la impartición de capacitaciones. Así mismo en las ROP federales se estipula que las capacitaciones deben apegarse a las vertientes y deberán ser impartidas por personal con perfiles acreditables.

Se detectó que si bien el Modelo Comunidad DIFerente, tiene una visión de asistencia social, es decir, no asistencialista, no documenta los mecanismos para identificar los proyectos y capacitaciones prioritarias para la comunidad. Es decir, se seleccionan las capacitaciones y proyectos considerando las necesidades de la comunidad a partir de los cinco ejes, pero no se establece en algún documento cómo es que una capacitación tiene mayor pertinencia o se sitúa por encima de otra en prioridad.

Se recomienda documentar la metodología para la selección de capacitaciones, capacitadores y material, así como la justificación de selección de los mismos y, posteriormente, insertar lo antes mencionado en un subproceso.

- **Falta de seguimiento a los mecanismos de satisfacción de los usuarios.**

⁶ La *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos* que emite la Secretaría de la Función Pública (SFP), México, se encuentra disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf

Se encontró como área de oportunidad la falta de seguimiento a los mecanismos de satisfacción de los usuarios. La práctica de seguimiento contribuye a la mejora continua de los procesos.

- **El manual de procesos carece de flujogramas detallados.**

Finalmente, un área de oportunidad es que los responsables diseñen un flujograma más detallado acorde a la operación en la entidad. El flujograma federal es muy general.

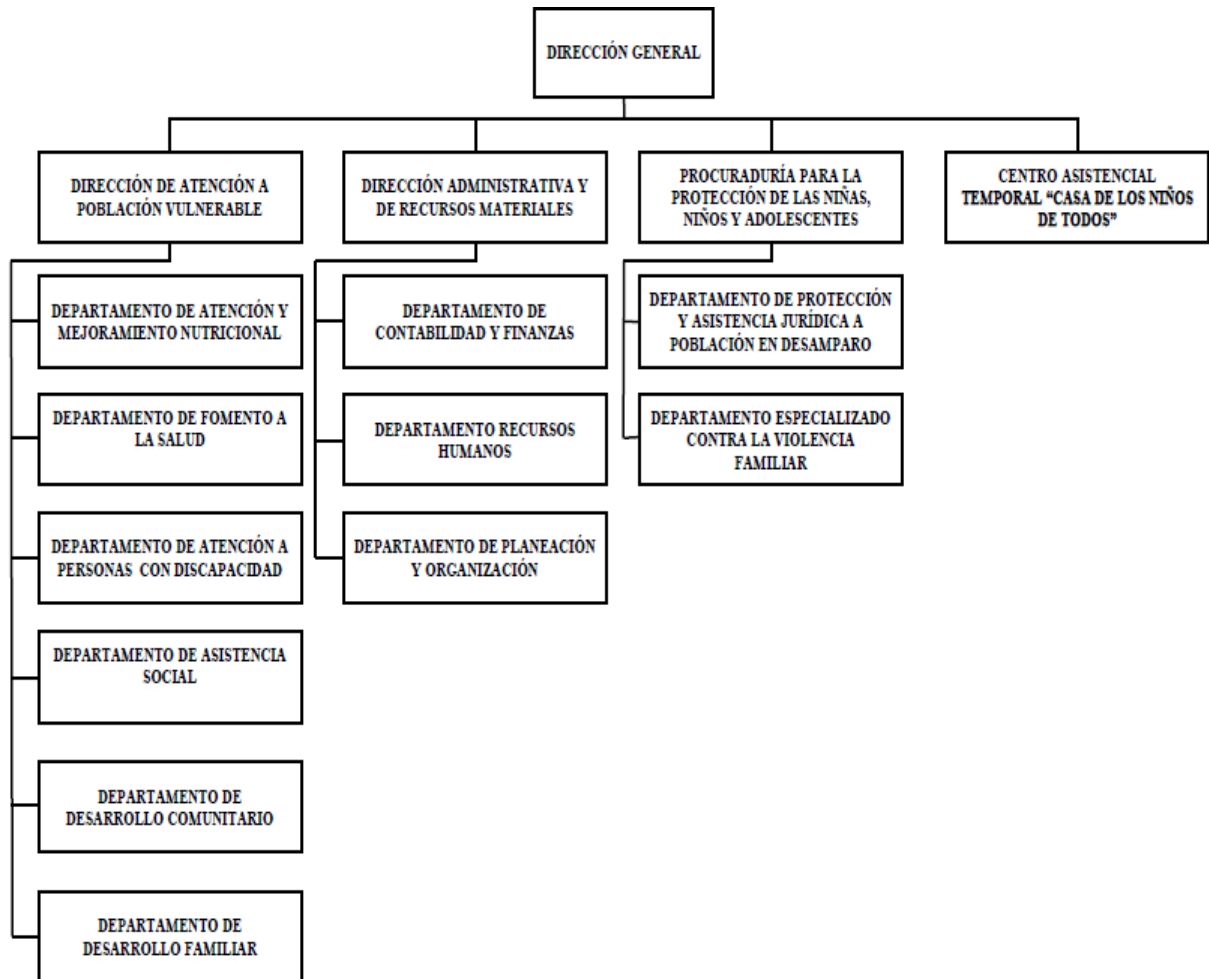
4.2.2 Cuellos de botella

Se detectaron cuellos de botella a partir de las siguientes categorías:

Recursos: Es el principal cuello de botella detectado, ya que los recursos que percibe el SCD son insuficientes ante la demanda de población interesada en participar en los GD. Si bien se focaliza en localidades de alta y muy alta marginación, el número de practicantes en los GD no es limitativo, sólo se requiere como mínimo un grupo de 10 integrantes. Para el ejercicio 2019 no le fue asignado presupuesto al SCD, sin duda es un parte aguas para la implementación del mismo.

Personal: Se identificó que a nivel institucional del DIF, una de las amenazas, es la rotación de personal con experiencia, ya que debilita la operación del SCD. Así mismo se detectó que la jerarquización de personal marca un salto del puesto de directivo al puesto jefe de departamento, lo anterior atrasa las gestiones dada la carga laboral sobre el jefe de departamento. A continuación, se observa la siguiente jerarquización.

Figura. 11 Organigrama



Fuente: Manual de Organización SEDIF, 2017.

Sistemas de información: El principal sistema de respaldo y carga de información es el SICS, sin embargo, no se detectó algún sistema particular para el SEDIF Tlaxcala, lo que pone en riesgo el resguardo de la información. Se recomienda generar un sistema propio de la entidad, lo que facilitará el seguimiento a solicitudes, formatos, convenios y demás.

Externalidades: Prever externalidades como la falta de disposición de los promotores y daños o imprevistos en los establecimientos donde se impartirán las capacitaciones.

4.3 Buenas prácticas

- **Alineación de los procesos actuales con los procesos establecidos en las ROP 2018.**

Existe una alineación de los procesos actuales con los procesos establecidos en las ROP 2018.

- **Coordinación y cooperación de los actores que operan el SCD.**

Los actores que conforman la operación del SCD son:

- GD;
- Autoridades locales;
- Promotores;
- el SNDIF
- SEDIF;
- el SMDIF;
- Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC);
- Capacitadores;
- Otras instituciones gubernamentales; e
- Instituciones académicas.

Se detectó como buena práctica la coordinación y cooperación que existe entre ellos. En la entrevista realizada a los operadores del SCD se identificó que, tras las peripecias por falta de recursos materiales o humanos, la cooperación entre los actores logra que se lleve a cabo el desarrollo loable del Subprograma.

- **Plática de integración.**

Una acción que fortalece y coloca las bases de un buen inicio en la operación del SCD es la plática de integración que realizan los operadores previos a las capacitaciones. En la conversación de integración participan los promotores, los GD, contraloría social y los operadores del SCD.

- **Un adecuado papel de gestor por parte de los operadores.**

Una buena práctica que distingue al SCD es su papel de gestor. Es decir, si los operadores de SEDIF detectan alguna necesidad adicional en la población beneficiaria de SCD, el personal se da a la tarea de buscar apoyos alternos, e incentivan al grupo para ser autogestores; asimismo, el personal SEDIF ayuda a la población para cumplir con los requisitos de los tentativos apoyos.

Un ejemplo de lo anterior es: si alguna persona se dedica al sector agropecuario y el personal SEDIF detecta que existe algún programa presupuestario (federal o estatal) que pueda brindarle bienes y servicios, asisten al solicitante para el llenado de formatos y para la comprensión de los requisitos. Lo anterior no está dentro de las funciones de los operadores, sin embargo, la voluntad de brindar apoyo a la población está por encima de las funciones que les competen.

Además, los operadores del SCD vinculan a la población beneficiaria con otras áreas del DIF, por poner un ejemplo, remiten a los beneficiarios al área de psicología.

- **Los municipios como agentes de apoyo.**

Una práctica que fortalece y es referente para otros programas es la aportación del municipio, ya que los promotores se dan a la tarea de gestionar los talleres que brindará el Municipio, los cuales son alternos a los que otorga el SCD.

4.4 Amenazas y Fortalezas

4.4.1 Amenazas

- **Recursos insuficientes.**

Una amenaza y limitante durante el ejercicio fiscal 2018, fue el techo presupuestal, ya que la asignación de recursos fue poca ante la demanda de los GD que desean participar.

La amenaza que atañe al SCD a un mediano plazo es la ausencia de asignación de recursos, a razón de que para el ejercicio fiscal 2019 no le fue asignado presupuesto al Programa Desarrollo Comunitario Comunidad DIFerente, del cual se desprende el SCD. Dadas las buenas prácticas observadas, se recomienda a la UR continuar con la operación del programa, para ello se sugiere gestionar ante el gobierno estatal la asignación del recurso.

- **El mecanismo de focalización deja de lado a poblaciones que tienen la necesidad y el interés.**

Otra amenaza detectada es la focalización, ya que sólo engloba a localidades de alta y muy alta marginación, lo anterior limita a otras comunidades que sí quieren participar y que no presentan grados de marginación alta.

La metodología para identificar la población potencial y objetivo considera a personas que habitan en Localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo al "Índice de Marginación a nivel Localidad 2010" del CONAPO. Como se observa, han pasado ocho años tras el levantamiento de información, por ello se considera que es una amenaza que el SCD no contemple a población que realmente debe de atender dada la brecha de tiempo existente.

- **Desinterés por parte de los promotores municipales.**

Con base en el trabajo de campo realizado se identificó que una limitante para el SCD es la falta de interés o tiempo, en algunos casos, de los promotores municipales, lo que genera constantes inasistencias y debilita el vínculo con la población beneficiada y la UR, en virtud que ellos juegan el papel de conectores entre la instancia que opera el programa y los beneficiarios.

- **El proceso de difusión no es estratégico.**

El proceso de difusión no es estratégico, ya que sólo se comunica en los espacios públicos del municipio, sin embargo, no toda la población sabe leer y escribir, cuestión que también amenaza la captación de posibles beneficiarios.

Resultado del trabajo de campo, se observó que los beneficiarios conocen el SCD, sus bienes y servicios y los procesos que se realizan para el logro de los objetivos. No obstante, los beneficiarios de las tres comunidades entrevistadas señalaron que la difusión del Subprograma es insuficiente.

- **Rotación de personal con experiencia.**

Existe una amenaza a nivel institucional del DIF, ya que constantemente existe una rotación de personal con experiencia lo cual debilita la operación del SCD.

4.4.2 Fortalezas

El SCD cuenta con las siguientes fortalezas:

- **La adecuada alineación del SCD a los objetivos de los instrumentos de planeación estatal y federal.**

El SCD está alineado a los instrumentos de planeación estatal, federal y contribuye al logro de tres ODS.

- **El SCD tiene claramente definidos sus periodos en el PAT.**

La claridad en las actividades y tiempos optimizan la ejecución.

- **Conocimiento de los procesos por parte de los actores involucrados en la gestión del SCD.**

Se observó en el trabajo de campo que tanto los operadores del SCD como los beneficiarios tienen conocimiento de los procesos que se llevan a cabo para la operación del Subprograma.

- **El SCD promueve la autogestión, lo que insta en empoderar a la población y que además flexibiliza el proceso.**

El SCD impulsa a la población objetivo para que genere un proyecto productivo, con la finalidad de generar su propia fuente de ingresos.

- **El SCD se avoca a empoderar y apoyar a las localidades con mayor marginación en el Estado de Tlaxcala.**

Su eje rector de la operación del Subprograma es atender a la población en un estado de vulnerabilidad.

- **Adecuada coordinación y cooperación entre los actores involucrados.**

El trabajo de campo permitió observar la cooperación y coordinación entre los operadores del SCD, los que genera confianza a los beneficiarios.

- **Apoyo interinstitucional**

Los operadores del SCD brindan su apoyo a los beneficiarios para recibir bienes y servicios de otras instancias como: SEP, SALUD, otras áreas de SEDIF, etc.

- **El Modelo de Comunidad DIFerente**

El modelo se distingue por ser una forma de intervención gubernamental con visión de asistencia social corresponsable (es decir, no asistencialista) en localidades de alta y muy alta marginación, con la finalidad de impulsar procesos de organización y participación social que propicien el empoderamiento, la autogestión, la articulación y, por ende, el Desarrollo Comunitario, llevado a cabo mediante un proceso formativo-educativo (ROP, 2018).

El Modelo se compone por los siguientes elementos:

- Actores
- Corresponsabilidad
- Organización y participación comunitaria
- Las coordinaciones intra e interinstitucionales
- Integralidad
- Vigilancia Ciudadana
- Recursos
- Proceso formativo
- Planeación participativa.

- **El levantamiento de la encuesta de satisfacción de los beneficiarios tras concluir las capacitaciones.**

A pesar de constituir una fortaleza, podría mejorar con el seguimiento del informe sobre las encuestas de satisfacción.

- **El seguimiento constante a los GD, con el objetivo de incentivar su participación en las capacitaciones.**

4.4.3 Medición de los atributos de los procesos del SCD

La medición de atributos contempla tres criterios: Eficacia, Suficiencia y Pertinencia, los cuales se definen a continuación:

- Eficacia: un proceso es valorado como eficaz, cuando en la medida de lo posible cumple con sus metas.
- Suficiencia: un proceso es suficiente cuando produce resultados completos y adecuados para el logro de los objetivos del Subprograma.
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades lógicas y consistentes para lograr las metas y los objetivos del Subprograma.

A los criterios antes descritos se les asignó un valor, el cual se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11. Valores de la medición de atributos de los procesos del SCD

Valor	Descripción
4	Funciona correctamente
3	Requiere al menos un cambio en el proceso
2	Presenta áreas de oportunidad
1	Reingeniería de procesos
0	Proceso inexistente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla. 12 Resultados de la medición de atributos de los procesos del SCD

Proceso	Atributos		
	Eficiencia	Suficiencia	Pertinencia
Planeación	4	3	4
Planeación participativa	3	4	3
Diagnóstico exploratorio	2	3	2
Operación	3	3	2
Proceso de Seguimiento y monitoreo	3	4	4
Proceso de evaluación	4	3	2
Proceso de cierre	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia.

Como se vislumbra, los procesos más sólidos del SCD son la Planeación y Planeación Participativa, ya que obtuvieron los puntajes más altos con respecto al resto de procesos.

Con respecto al proceso de Diagnóstico Exploratorio, el SCD presenta áreas de oportunidad, ya que no considera algún subproceso y metodología para la selección de capacitaciones a brindar, si bien están en función de las 5 temáticas prioritarias para el Subprograma, los pasos para la selección de capacitaciones aún son ambiguos.

En cuanto al proceso de operación, se ponderó con 2 la pertinencia, considerando que el SCD no contempla soluciones alternas ante las externalidades que pueden surgir al momento de impartir las capacitaciones.

Lo que refiere al proceso de Seguimiento y Monitoreo, se observó que cuenta con los elementos para dar seguimiento a los procesos. Sin embargo, queda ambiguo el uso de la información que se emite tras las visitas periódicas de los operadores.

Finalmente, el proceso de Evaluación cuenta con todos los elementos para evaluar el desempeño del SCD, ya que cuenta con el Índice de Desempeño que mide y evalúa el proceso considerando cada uno de los componentes del

Subprograma. No se considera con la máxima calificación en pertinencia, a razón que el índice arroja información anual y no se identificó algún plan de evaluación a mediano plazo.

Se detectaron áreas de mejora, como contemplar las encuestas de satisfacción de los beneficiarios para modificar el proceso de planeación, por ello se considera faltan elementos para que este proceso cuente con todos los elementos suficientes.

4.4.4 Grado de consolidación operativa del SCD

La metodología para obtener el grado de consolidación se desarrolla en el apartado *Descripción de los procesos del SCD*. Derivado del análisis de observó que el Subprograma tiene un grado alto en la consolidación operativa de sus procesos. Los resultados a partir de los criterios de valoración que estipulan los TdR (2019) se esquematizan en la siguiente tabla.

Tabla.13 Grado de consolidación

Criterio de valoración	Puntaje					Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	Punt os	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		x			4	Las ROP estatales carece de todos los elementos y el manual de procesos que regula la operación del programa requiere ser fortalecido.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	x				5	Los operadores conocen las funciones y realizan un correcto ejercicio de los recursos, en apego a lo que establecen las ROP y el Reglamento Interior SEDIF
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	x				5	Los procesos se replican en cada una de las áreas involucradas.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	x				5	SNDIF mide el desempeño del programa mediante el monitoreo y seguimiento durante y posterior a la implementación del Subprograma con base en el índice de desempeño.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	x				5	Existe un seguimiento por parte de SEDIF de los GD y de SNDIF sobre la operación.
Grado de consolidación operativa					4.8	

Como se observa el SCD obtuvo la ponderación máxima en todos los criterios con excepción del 1) Si existen documentos que normen los procesos, ya que las ROP estatales carecen de todos los elementos y el manual de procesos que regula la operación del programa requiere ser fortalecido.

5. Recomendaciones y Conclusiones

Este apartado tiene como finalidad el presentar de manera sucinta los principales resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión y operación del SCD, para el cumplimiento de sus objetivos.

5.1 Recomendaciones y conclusiones a nivel de procesos

Proceso de diagnóstico exploratorio:

- Se recomienda fortalecer la metodología para la planeación y selección de capacitaciones, lo que permeará en la eficiencia y eficacia del SCD. El subprograma cuenta con un catálogo de capacitaciones para el año 2018, que coloca tres objetivos enfocados a los grupos de desarrollo, considerando los 5 ejes para el fortalecimiento de su economía familiar. Sin embargo se identificó que es pertinente fortalecer y documentar la metodología para la impartición de capacitaciones.
- Una vez fortalecida colocar esta fase como subproceso.

Subproceso de difusión

- Diseñar un plan estratégico de difusión, ya que sólo se comunica en los espacios públicos de los municipios. Sin embargo, no toda la población sabe leer y escribir, lo anterior constituye una amenaza para captar a los posibles beneficiarios.

Evaluación

- Se recomienda considerar los resultados de las encuestas de satisfacción de los beneficiarios, para que dichos resultados regresen al proceso de planeación. La práctica de seguimiento contribuirá a la mejora continua de los procesos.

General

- Se recomienda elaborar el diagnóstico del SCD con los elementos que señala la SHCP.
- Se recomienda incorporar en el manual de procesos la distinción entre los procesos sustantivos y administrativos.
- Diseñar un flujograma más detallado acorde a la operación en la entidad. Ya que el flujograma federal es muy general.
- El Memorandum DPEA/DPE/032/2019, menciona que dada la modernización del marco regulatorio de protección y restitución de derechos de las niñas, niños y adolescentes, se aprobaron los nuevos Manuales de Procedimientos y de Organización, los cuales están en un proceso de análisis para su aprobación. Por ende se recomienda que una vez aprobados se incluyan los elementos antes mencionados.

5.2 Recomendaciones y conclusiones a nivel de programa

- El SCD no cuenta con algún diagnóstico, se recomienda diseñarlo, ya que la UR cuenta con todos los elementos para realizar el documento conforme lo establece las SHCP. La estructura mínima que el diagnóstico debe contener es la siguiente:
 - i. Antecedentes
 - ii. Identificación, definición y descripción del problema o necesidad
 - iii. Objetivos
 - iv. Cobertura
 - v. Análisis de alternativas
 - vi. Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales
 - vii. Análisis de similitudes o complementariedades
 - viii. Presupuesto
- Derivado de las buenas prácticas identificadas, se recomienda gestionar la asignación de recursos a nivel estatal.
- Es pertinente que la UR realice el fortalecimiento del manual de procesos con la finalidad de identificar los procesos sustantivos, administrativos, macro procesos y procesos; así como la inclusión de un flujograma más detallado en el manual.
- Se recomienda que se realice una propuesta de modificación en el organigrama, para cerrar las brechas de directivos a jefes de departamento. Lo anterior optimizará y definirá las actividades competentes para cada puesto.
- Se recomienda disminuir la rotación de personal con experiencia o en su defecto que sea de manera paulatina.
- Se recomienda generar un sistema informático propio de la entidad, lo que facilitará el seguimiento a solicitudes, formatos, convenios y demás.
- Se sugiere realizar reuniones con los municipios para prever externalidades, tales como la falta de disposición de los promotores y daños o imprevistos en los establecimientos donde se impartirán las capacitaciones. Resultado de las reuniones se deberán:
 1. Identificar riesgos.
 2. Firmar compromisos mediante minutas.
- Se recomienda documentar la metodología para la selección de capacitaciones. La documentación del proceso para elegir capacitaciones y capacitadores puede plasmarse dentro del manual de procesos, apartado que se sugiere contenga:
 1. Resultados del diagnóstico participativo.
 2. Justificación de selección.
- Se recomienda dar seguimiento a los mecanismos de satisfacción de los usuarios a través de:
 1. Uso de las encuestas de satisfacción para modificar el proceso de planeación.
 2. Identificar áreas de mejora en las capacitaciones, proceso y resultados de la operación del SCD.
 3. Colocar una semaforización de muy satisfecho, poco y nada, con el objetivo de medir el impacto del programa en los beneficiarios.

- Es pertinente actualizar la información para identificar la población potencial y objetivo, ya que la fuente de información: "Índice de Marginación a nivel Localidad 2010" del CONAPO, tiene un periodo de atraso de ocho años, lo cual carece de precisión en la selección de municipios de alto y muy alto grado de marginación.
- Diseñar algún plan de evaluación a mediano plazo.

Derivado del análisis de gabinete, el trabajo de campo y de la información otorgada por los responsables del programa destacan las siguientes consideraciones finales:

- El SCD a través de los bienes y servicios que brinda (capacitaciones y talleres), contribuye de manera importante al bienestar de la sociedad, enfocándose en temáticas preponderantes para el incremento en la calidad de vida que son: educación, vivienda, alimentación y economía.
- El Subprograma se enfoca a las necesidades de la población con alto y muy alto grado de marginación.
- Sus objetivos contribuyen a las metas de los instrumentos de planeación nacional y estatal.
- El Programa Anual de Trabajo articula y fortalece las acciones del Programa de Desarrollo Comunitario y por ende del SCD.
- El SCD promueve la autogestión, lo que genera el empoderamiento de la población objetivo.
- Los operadores identifican los procesos y subprocesos claramente, por ello es factible la documentación y actualización de los mismos en el manual de procesos.
- El SCD cuenta con buenas prácticas como la integración, inclusión, cooperación y coordinación de diferentes actores.
- Los operadores del Subprograma brindan apoyo interinstitucional a los beneficiarios.
- El modelo se distingue por ser una forma de intervención gubernamental con visión de asistencia social corresponsable (es decir, no asistencialista).
- Cuentan un sistema de seguimiento y monitoreo a través del índice de desempeño y la MIR.
- El SCD cuenta con una MIR diseñada para la operación en el año 2018.

El SCD se integra por los siguientes procesos:

- Planeación.
- Planeación participativa.
- Diagnóstico exploratorio.
- Operación.
- Seguimiento y monitoreo.
- Evaluación.
- Cierre.

Se identificaron como procesos transversales:

- Contraloría social y satisfacción de los usuarios.
- Monitoreo y Evaluación.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, Ezequiel. (2005). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. 2ª. Edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial Lumen Hvmanitas.
- Carvajal, Arizaldo. (2011). *Apuntes sobre desarrollo comunitario*, Eumed, España.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2018). *Ficha de monitoreo del Programa de Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente"*, CONEVAL, México. Disponible en: https://www.Coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/FMyE_2016_2017/FMyE_12_S251.pdf
- Consejo Nacional de Población (CONAPO). (2010). *Índice de Marginación en las Entidades federativas de México*, México. Disponible en: <http://www.conapo.gob.mx/>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (20 de 05 de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (29 de 12 de 2017). *ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Comunitario Comunidad DIFerente, para el ejercicio fiscal 2018*. Secretaría de Salud, Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario. (s.f.). *Programa Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente"*, Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario. Disponible en: <http://sitios.dif.gob.mx/dgadc/direccion-de-desarrollo-comunitario/pdc/>
- Evaluación Específica de Desempeño. (2015). *Programa de Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente"*, Gobierno del Estado de Tlaxcala. Disponible en: http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/evalua/evaluaciones/ef15/conac/NOR_01_14_011_PDC_DIF.pdf
- Evaluación Específica de Desempeño. (2017). *Programa de Desarrollo Comunitario "Comunidad DIFerente"*, Gobierno del Estado de Tlaxcala. Disponible en: http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/evalua/evaluaciones/ef15/conac/NOR_01_14_011_PDC_DIF.pdf
- Hernández, Sampieri. 2014. *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición, McGraw-Hill, México.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). (2018). *Lineamientos y Criterios generales para el diseño, elaboración, revisión, modificación y publicación de operación de los programas a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas*, Diario Oficial de la Federación (20/09/2018), México, Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5538458&fecha=20/09/2018

- Secretaría de la Función Pública (SFP). 2016. Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos que emite la Secretaría de la Función Pública (SFP), México, Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf
- SHCP y Coneval. 2016. Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59237/Lineamientos_programas_nuevos_.pdf
- Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala (SEDIF). 2013. *Reglamento Interior del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala*, Consejería Jurídica del Estado de Tlaxcala.
- Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala (SEDIF). 2013. Padrón de beneficiarios, Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala (SEDIF). 2013. *Informe cualitativo*, Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tlaxcala (SEDIF). 2013. *Informe cuantitativo*, Gobierno del Estado de Tlaxcala.

6. Formatos de anexos

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	12 Salud
	Institución	Sistema Estatal para el Desarrollo Integral (SEDIF)
	Entidad	Tlaxcala
	Unidad Responsable	SEDIF
	Clave Presupuestal	S251
	Nombre del Programa	Subprograma Comunidad DIFerente
	Año de Inicio	2014
	Responsable titular del programa	Miguel Ángel Jiménez Pérez
	Teléfono de contacto	(01246) 4650440 Ext. 231 y 218
	Correo electrónico de contacto	angel.jimenez@diftlaxcala.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Implementar procesos de organización y participación social a través de la metodología de la Planeación Participativa, para fomentar la articulación de las poblaciones en las localidades de alta y muy alta marginación y atender sus problemáticas y necesidades identificadas.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa
	Eje del PND con el que está alineado	Meta 2 México incluyente
	Objetivo del PND con el que está alineado	2.1 Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población. 2.2 Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente
	Tema del PND con el que está alineado	Estrategia 2.1.2 Fortalecer el desarrollo de capacidades en los hogares con carencias para contribuir a mejorar su calidad de vida e incrementar su capacidad productiva. Estrategia 2.2.1 Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social.
	Eje del PED con el que está alineado	2. Educación pertinente, salud de calidad y sociedad incluyente. Educación y Desarrollo de Competencias para el Mercado Laboral
Objetivo del PED con el que está alineado	Objetivo 2.18 Reducir la vulnerabilidad de la población en Tlaxcala.	

Tema	Variable	Datos
	Tema del PED con el que está alineado	Estrategia 2.18.1.2. Asegurar que los programas sociales brinden herramientas que mejoren el capital humano de los beneficiarios y que los enlacen con oportunidades de desarrollo económico reales, a fin de que la política social promueva la autogestión 2.18.2.6 Fortalecer los programas que fomenten la participación social y la autogestión en el desarrollo comunitario de proyectos para mejorar la calidad de vida mediante modelos autosustentables. 2.19.1.4. Focalizar a comunidades con muy alto grado de marginación para brindar capacitación de autoempleo y contribuir a sus necesidades de atención.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018 Programa Sectorial de Salud 2013-2018
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo 1. Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación. Objetivo 4. Cerrar las brechas existentes en salud entre diferentes grupos sociales y regiones del país.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Poblaciones de las localidades de alta y muy alta marginación
	Propósito del programa	Personas que integran poblaciones articuladas que mejoran sus condiciones sociales de vida
Población potencial	Definición	Son las personas que habitan en Localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo al "Índice de Marginación a nivel Localidad 2010" del CONAPO.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	163,903
Población objetivo	Definición	Personas que integran poblaciones articuladas que mejoran sus condiciones sociales de vida.
	Unidad de medida	personas

Tema	Variable	Datos
	Cuantificación	286 personas
Población atendida	Definición	Personas que integran GD que reciben con recurso Federal, Capacitación(es) y/o Insumos para mejorar sus Condiciones Sociales de Vida.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	286 personas
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$1,302,000.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$1,302,000.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$1,300,294.77
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Tlaxcala
Focalización	Unidad territorial del programa	Localidades de alto y muy alto grado de marginación en Tlaxcala.

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL SUBPROGRAMA

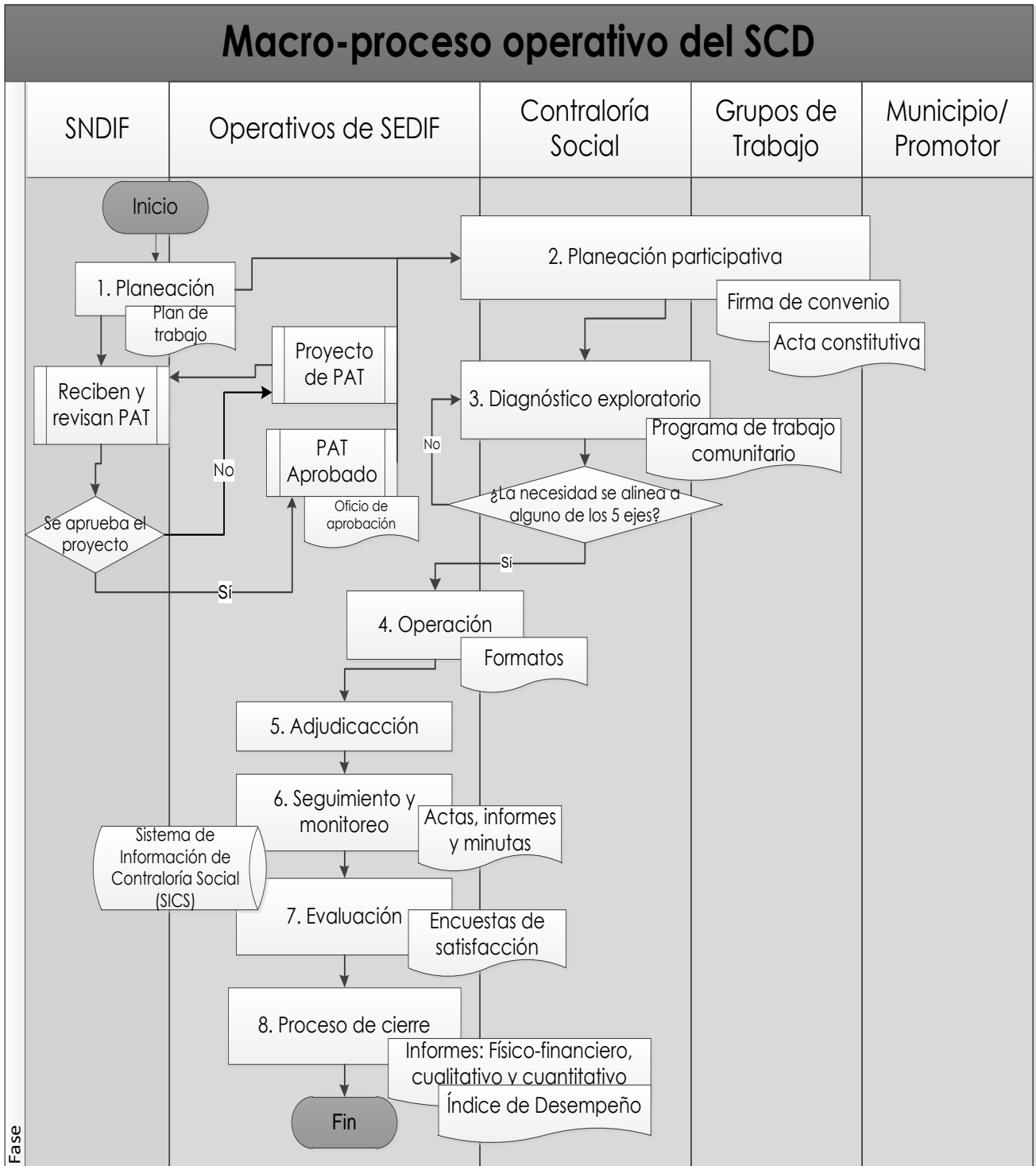
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación
	1	Planeación, plan de trabajo
	2	Planeación participativa
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Planeación participativa, difusión Federal
	2	Asamblea comunitaria
	2	Integración de GD
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	2	Recepción de solicitudes de información
	2	Asamblea comunitaria
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	3	Diagnóstico exploratorio
	3	Diagnóstico participativo
		Elaboración de Plan de Trabajo Comunitario
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	4	Operación
	4	Ejecuta la capacitación inicial
	4	Capacitación a los promotores
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	5	Inicia el proceso de adjudicación
	5	Ejecutan la capacitación a los GD
	5	Gestión de talleres que brindará el municipio
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	6	Visitas periódicas para revisar actividades de los GD.
	6	Monitoreo de personal operativo
	7	Evaluación para ver el desempeño de los GD
	7	Seguimiento a los proyectos comunitarios



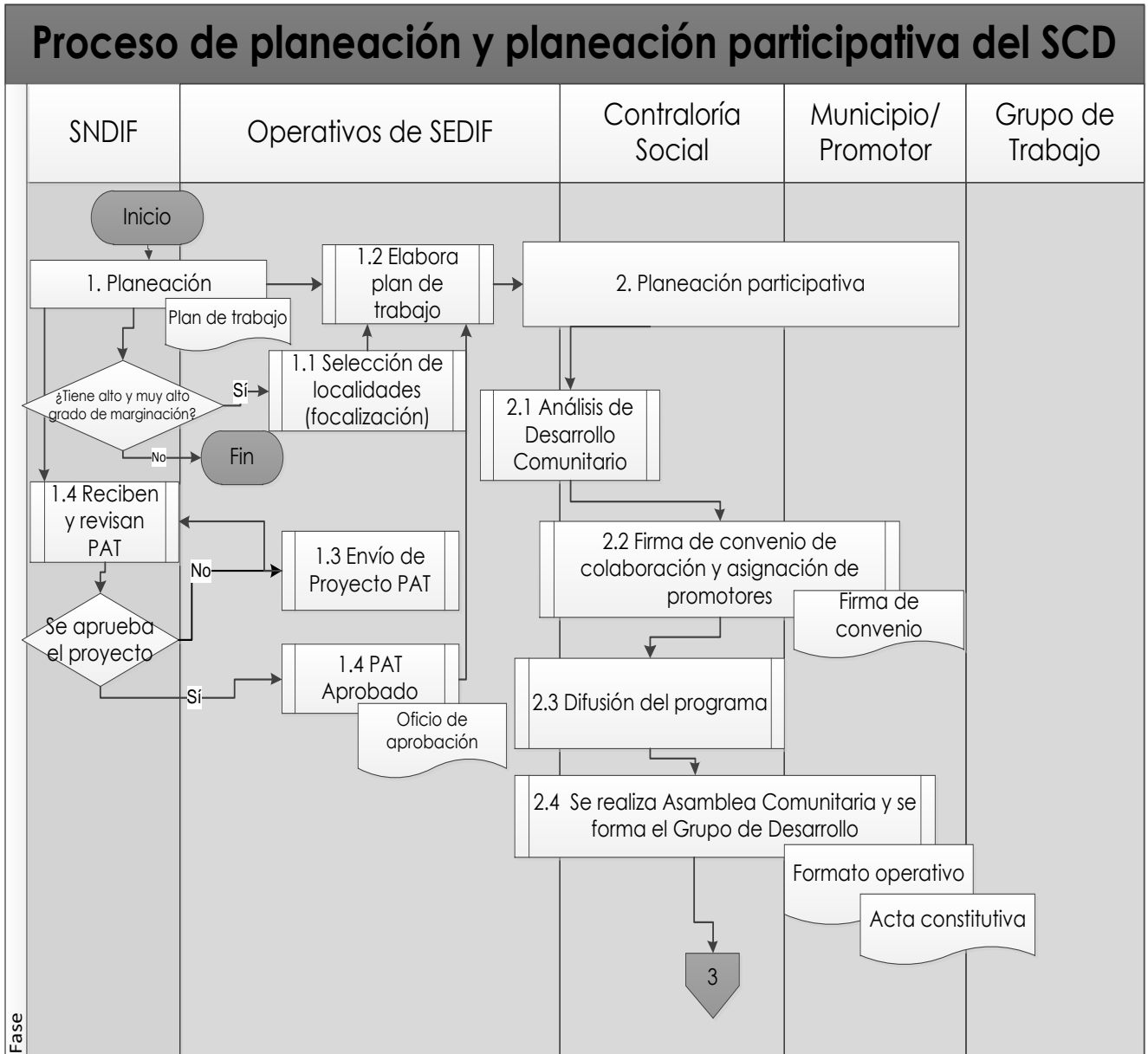
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	7	Encuestas de satisfacción del GD, (evaluación cualitativa)
<p>Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	7	Evaluación para ver el desempeño de los GD
	7	Revisión de avances en el empoderamiento de los GD
<p>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</p>		
<p>Proceso de cierre</p>	8	Envío de reportes a DIF nacional: Físico-financiero, cualitativo y cuantitativo y datos de los representantes.

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL SUBPROGRAMA

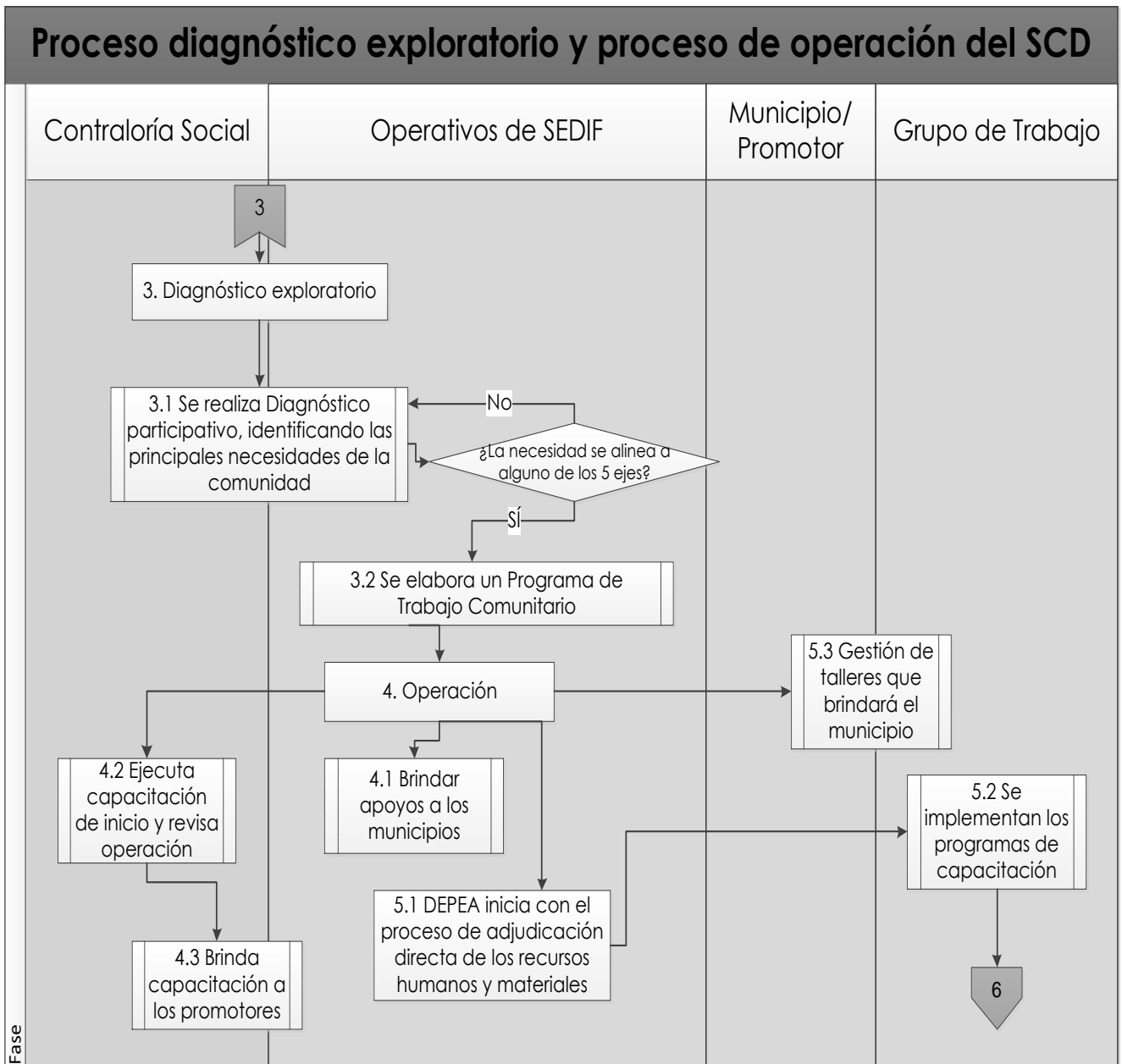
Macroproceso



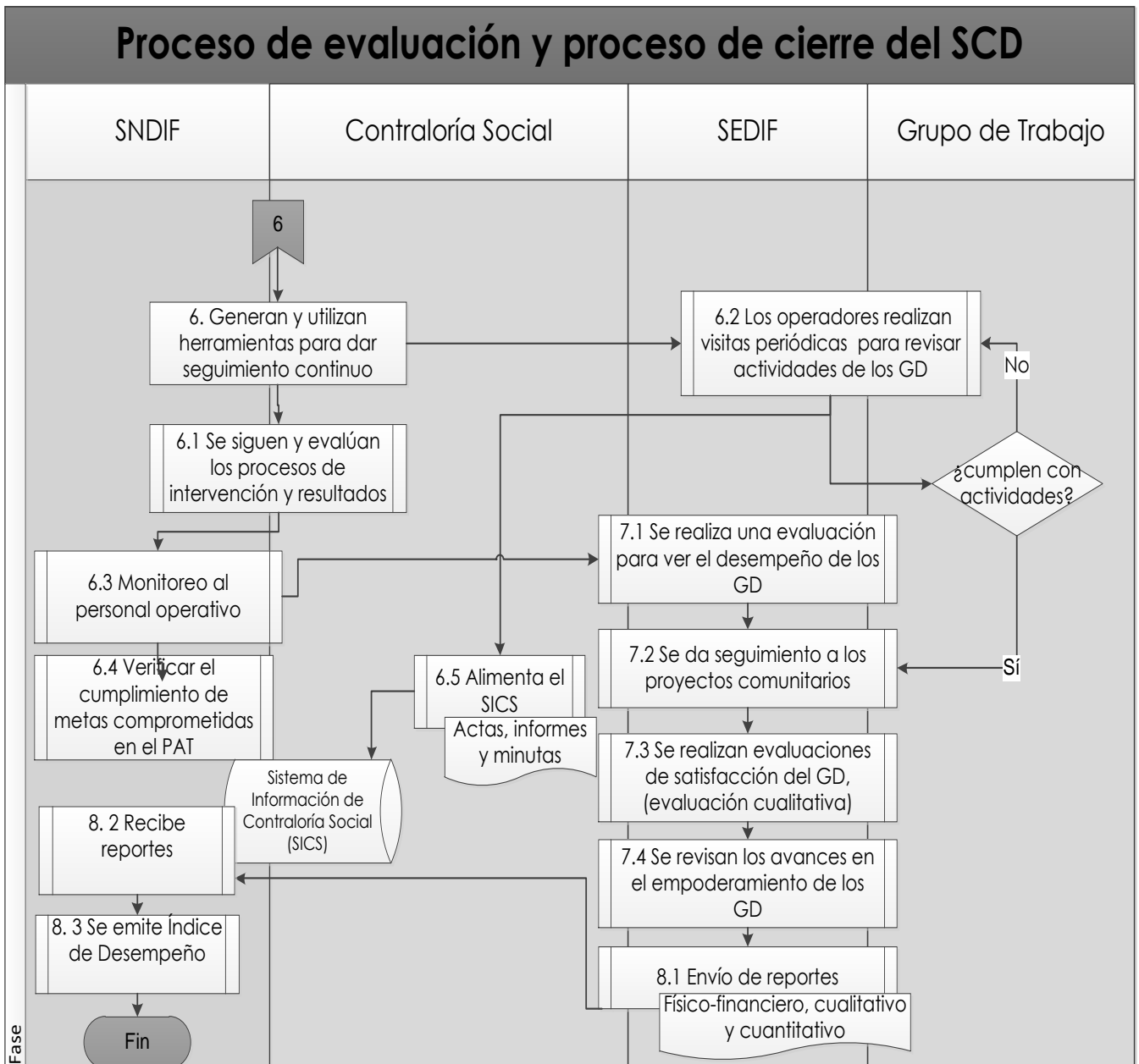
Proceso 1 y 2 del SCD



Proceso 3, 4 y 5 del SCD



Proceso 6,7 y 8 del SCD



ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL SUBPROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		x			Las ROP estatales carecen de todos los elementos y el manual de procesos que regula la operación del programa requiere ser fortalecido.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	x				Los operadores conocen las funciones y realizan un correcto ejercicio de los recursos, en apego a lo que establecen las ROP y el Reglamento Interior SEDIF.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	x				Los procesos se replican en cada una de las áreas involucradas.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	x				SNDIF mide el desempeño del programa mediante el monitoreo y seguimiento durante y posterior a la implementación del Subprograma con base en el índice de desempeño.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	x				Existe un seguimiento por parte de SEDIF de los GD y de SNDIF sobre la operación.
Grado de consolidación operativa	4.8				

ANEXO V. 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	Planeación
	Fin	Cierre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Insuficientes
	Infraestructura	Insuficiente
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Convenios con los Municipios Formatos para formar GD y para ejecutar el SCD.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Información de Contraloría Social (SICS)
	Tipo de información recolectada	Diagnóstico participativo Diagnóstico exploratorio
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Pertinente

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL SUBPROGRAMA

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación

Nota: Las modificaciones serán pertinentes para las ROP, sin embargo, dado que son de origen federal, no es competencia del Estado su modificación.

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL SUBPROGRAMA

Este apartado tiene la finalidad de mostrar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para su desarrollo se elaboró un análisis de dos aspectos internos (fortalezas y debilidades) y de dos aspectos externos (oportunidades y amenazas). Lo antes mencionado se desarrolló considerando aspectos como metas e indicadores, evidencia probatoria y la información brindada por parte de los responsables del SCD.

De tal manera que en cada uno de los apartados del análisis se plantean aspectos que contribuirán a la mejora del SCD.

Fortalezas	Oportunidades
<p>La adecuada alineación del SCD a los objetivos de los instrumentos de planeación estatal y federal.</p> <p>El SCD tiene claramente definidos sus periodos en el PAT, la claridad en las actividades y tiempo optimizan la ejecución.</p> <p>Sobresale receptividad por parte del Estado y los Municipios beneficiados entre sí, para la implementación del SCD.</p> <p>El personal que opera el SCD cuenta con un grado de conocimiento óptimo para operar el SCD.</p> <p>Se detectó como buena práctica la voluntad política, así como la coordinación y cooperación que hay entre ellos.</p> <p>Sobresale el uso sistematizado de la información mediante formatos modelo y la carga de los mismos en el SICS.</p> <p>Una acción que fortalece y coloca las bases de un buen inicio en la operación del SCD, es la plática de integración que realizan los operadores previos a las capacitaciones.</p> <p>El SCD funge como gestor ante otras instituciones en favor de la población atendida.</p> <p>La aportación del Municipio, ya que los promotores se dan a la tarea de gestionar los talleres que brindará el Municipio, los cuales son alternos a los que otorga el SCD.</p> <p>Seguimiento constante a los GD, con el objetivo de incentivar su participación en las capacitaciones.</p> <p>El SCD cuenta con una MIR diseñada en el año 2018, a través de la cual se identifican los bienes y servicios que brinda el programa en los componentes 1 y 2.</p>	<p>El Subprograma no tiene ningún diagnóstico, si bien recibe recursos de origen federal, es importante que se realice un diagnóstico del Subprograma, ya que mediante el documento se identificará como el SCD contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y justificará su existencia.</p> <p>Existe una falta de seguimiento a los mecanismos de satisfacción de los usuarios. La práctica de seguimiento contribuye a la mejora continua de los procesos.</p> <p>Fortalecimiento de la metodología para la planeación y selección de capacitaciones, permeara en la eficiencia y eficacia del SCD.</p> <p>Proponer el diseño de un flujograma más detallado acorde a la operación en la entidad. Ya que el flujograma federal es muy general.</p>

<p>El modelo se distingue por ser una forma de intervención gubernamental con visión de asistencia social corresponsable (es decir, no asistencialista).</p> <p>Se identificó que la UR cuenta con un manual de procesos.</p>	
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>La entidad cuenta con ROP propias, sin embargo, estas no poseen los elementos mínimos que consideran los <i>Lineamientos y Criterios generales para el diseño, elaboración, revisión, modificación y publicación de operación de los programas a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas</i> (Lineamientos, 2018).</p> <p>Se detectó que el SCD no tiene identificados los procesos sustantivos ni administrativos en el manual de procesos, se recomienda el fortalecimiento del mismo.</p> <p>Falta fortalecer la planeación estratégica para el desarrollo de capacitaciones. Se recomienda insertar un subproceso que realice un estudio de selección y justifique las estrategias de acción en el manual de procesos, con base en el catálogo de capacitaciones.</p> <p>La capacidad de otorgar insumos en las capacitaciones a todos los solicitantes ve mermada dada la insuficiencia de recursos.</p> <p>El SCD cuenta con una evaluación a través del Índice de Desempeño en una evaluación anual, sin embargo no se identificó un plan para medir los resultados a mediano plazo.</p>	<p>Las externalidades al momento de impartir las capacitaciones no están proyectadas, por ello no se prevén mecanismos alternos de solución ante externalidades como la falta de disposición de los promotores y daños o imprevistos en los establecimientos donde se impartirán las capacitaciones.</p> <p>Los recursos que percibió el SCD son insuficientes ante la demanda de población interesada en participar en los GD. Para el ejercicio 2019 no le fue asignado presupuesto al SCD.</p> <p>La focalización sólo engloba a localidades de alta y muy alta marginación, lo anterior limita a otras comunidades que quieren participar y que no presentan grados de marginación.</p> <p>La metodología para identificar la población potencial y objetivo considera como referente al Índice de Marginación a nivel Localidad 2010 del CONAPO, existe una falta de actualización de información. Es probable que el SCD no contemple a población que realmente debe de atender dada la brecha de tiempo existente.</p> <p>Se detecta que la jerarquización de personal marca un salto del puesto de directivo al puesto jefe de departamento, lo anterior atrasa las gestiones, dada la carga laboral sobre el jefe de departamento.</p> <p>A nivel institucional del DIF una amenaza es la rotación de personal con experiencia, ya que debilita la operación del SCD.</p> <p>El principal sistema de respaldo y carga de información es el SICS, sin embargo, no se detectó algún sistema particular para el SEDIF Tlaxcala, lo que pone en riesgo la pérdida de información.</p> <p>El proceso de difusión no es estratégico, ya que sólo se comunica en los espacios públicos del Municipio a atender, sin embargo, no toda la población sabe leer y escribir.</p>

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL SUBPROGRAMA

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Diagnóstico exploratorio	La estrategia para la selección de capacitaciones a impartir no está documentada.	Se recomienda fortalecer la metodología para la planeación y selección de capacitaciones, lo cual permeará en la eficiencia y eficacia del SCD. Una vez fortalecida colocar esta fase como subproceso	SEDIF SNDIF	Humanos	Muy viable, dado que el manual de procesos es objeto de modificación.	Permeará en la eficiencia y eficacia del SCD	Manual de procesos Metodología de selección de capacitaciones	Alto
Evaluación	Las encuestas de satisfacción no tienen impacto en la mejora del proceso operativo del SCD	Se recomienda considerar los resultados de las encuestas de satisfacción de los beneficiarios, para que dichos resultados regresen al proceso de planeación	SNDIF SEDIF	Humanos y materiales	Viable, si se coordina SEDIF con SNDIF	La práctica de seguimiento contribuirá a la mejora continua de los procesos.	Informe cualitativo y cuantitativo Índice de Desempeño	Medio
Administrativos y sustantivos	No se identifican los procesos sustantivos y administrativos	Integrar en el manual de procesos la distinción entre los procesos sustantivos y	SEDIF	Humanos	Muy viable, ya que los operadores del SCD conocen plenamente	Identificación de los procesos y orientación a resultados	Manual de procesos Índice de Desempeño	Medio



		administrativos.			nte los pasos a seguir para la operación del SCD	, identificando el impacto en cada actividad distinguiendo los cuellos de botella en términos de operación o de trámites.		
--	--	------------------	--	--	--	---	--	--

ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROGRAMA

Nacional		INFORME CUALITATIVO JULIO - DICIEMBRE 2018		Comunidad DIFerente
Subprograma "Comunidad DIFerente" (SCD)				
SEDIF	Tlaxcala	FECHA	13/12/18	
<p><i>NOTA: Este formato deberá ser llenado por los SEDIF para su envío al SNDIF, conservando la totalidad y el orden de su estructura. Deberá contener la información de avances en el cumplimiento al Programa Anual de Trabajo (PAT) 2018.</i></p> <p>Es necesario que en base a la información del Primer Informe Cualitativo sobre el cumplimiento de sus objetivos, se concluya con el cuadro:</p>				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES/METAS	MEDIDAS	AVANCES	COMENTARIOS
1. Implementar en los grupos de desarrollo sistema de enseñanza especializada, capacitación y aplicación de bienes comunes con la finalidad de genera oficios que sirvan como herramienta para el fortalecimiento de su economía familiar.	ACTIVIDAD: Otorgar cursos de carpintería. META: 10 cursos	Cueros	Se logró con el 100% el curso ya que los GD adquirieron los conocimientos para fortalecer su proyecto comunitario.	Los grupos están trabajado en su integridad coordinación y gestión sobres sus proyectos comunitarios fortaleciendo su participación con talleres y cursos para mejorar su calidad de vida.
	ACTIVIDAD: cursos de plomería. META: 12	Cursos	Se logró con el 100% el curso ya que los GD adquirieron los conocimientos y a su vez ponen en práctica en algunas localidades cercanas para generar ingresos económicos.	
	ACTIVIDAD: Fomentar la participación comunitaria. META: 20 cursos	Cursos	Se trabajó con el 80% ya que los GD empezaron a solucionar las alternativas o problemáticas que surgen como grupo.	
2. Implementar técnicas constructivas tradicionales con materiales locales en los grupos de desarrollo (ecotecnias) con la finalidad de apoyar a sus necesidades de falta de agua, drenaje etc. Y contribuir al beneficio de sus viviendas y familia.	ACTIVIDAD: Elaboración de sistemas de captación pluvial. META: : 37 cisternas	Taller	Se trabajó con el 70% de los GD y se les demostró la importancia que tiene el cuidado de los recursos así como la utilización de los mismos como son las de las cisternas de captación pluvial.	El grupo de comunidad diferente participo satisfactoriamente en las capacitaciones para resolver una necesidad de acuerdo a sus problemáticas que mostraron en su diagnóstico y logrando realizar sus sistemas, estufas y baños para mejorar su calidad de vida.
	ACTIVIDAD: Elaboración de estufas ahorradoras de leña. META: 26	Taller	Se trabajó con el 80 % de los GD y se les demostró la importancia que tiene el cuidado de los recursos, así como la utilización de los mismos como son las estufas ahorradoras de leña.	
	ACTIVIDAD: Baños secos. META: 20	Taller	Se trabajó con el 50 % de los GD y se les demostró la importancia que tiene el cuidado de los recursos, así como la utilización de los mismos como son los baños secos.	

Nacional		INFORME CUALITATIVO JULIO - DICIEMBRE 2018		Comunidad Diferente
<p>3. Fortalecer la economía de los grupos de desarrollo a través de la implementación de granjas productivas de especies menores y huertos de traspatio para la autosuficiencia familiar.</p>	<p>ACTIVIDAD: Huertos de nopal y verdura.</p> <p>META: 42</p>	Cursos	<p>La participación de los GD fue en un 85% de los cuales comenzaron sus huertos de nopal y los rendimientos económicos que les pueden ofrecer.</p>	<p>Se espera que durante el tiempo de producción de cada uno de los proyectos mencionados la comunidad obtenga beneficios propios ya que con ello favorecerá una mejor calidad de vida.</p>
	<p>ACTIVIDAD: Huertos de traspatio.</p> <p>META: 180</p>	Cursos	<p>La participación de los GD fue en un 75% de los cuales adquieren conocimientos para realizar el cultivo de un huerto así como los beneficios que ofrece.</p>	
	<p>ACTIVIDAD: Paquetes de aves.</p> <p>META:180</p>	Cursos	<p>La participación de los GD fue en un 85% adquiere conocimientos sobre el cuidado y la producción de las aves de corral.</p>	
<p>Objetivo General de Desarrollo Comunitario: Impulsar el proceso de organización y participación de los GD con la finalidad de que generen capacidades autogestoras, así como instrumentar proyectos comunitarios que cubran sus necesidades prioritarias, logrando un adecuado manejo y aprovechamiento de los recursos con los que cuentan la comunidad transformando las mismas en beneficio de los grupos de desarrollo, con base a un proceso formativo-educativo</p>	<p>Se está trabajando con 20 grupos de desarrollo, realizando las actividades, curso y capacitaciones para genera nuestros proyectos comunitarios, pero a la vez tenemos algunas problemáticas con los GD ya que se ha observado la falta de recurso económico por el desempleo más sin embargo se trabaja en grupos para genera un apoyo en las localidades donde se encuentra el programa.</p>		<p>La propuesta en marcha y la planificación que se llevó acabo nos facilita para identificar la problemática que se presenta en los grupos y como en todo proyecto lo la fase económica es muy importante para lograr que las comunidades participen activamente.</p>	

→ ↻ ⓘ No es seguro | sics.funcionpublica.gob.mx/SICS-web/loginPage.jsf



FUNCIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



SICS

Sistema Informático de Contraloría Social



Introduzca su clave de usuario

Usuario:

Contraseña:

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DIF
Nacional

Unidad de Atención a Población Vulnerable

ÍNDICE DE DESEMPEÑO

2018

IV. ÍNDICE DE DESEMPEÑO 2018

La fórmula del Índice de Desempeño para el ejercicio 2018 es:

$$ID_{2018} = (0.26) DCS + (0.24) FI + (0.10) FC + (0.40) EIASA = 1$$

Donde:

- ID₂₀₁₈** = Índice de Desempeño 2018
- DCS** = Desarrollo Comunitario Sustentable
- FI** = Fortalecimiento Institucional
- FC** = Focalización y Cobertura
- EIASA** = Implementación de los Programas de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria

ÍNDICE DE DESEMPEÑO 2018	Total
Desarrollo Comunitario Sustentable (DCS)	0.26
Grupos de Desarrollo con Programa de Trabajo Comunitario (PTC)	0.06
Participación Social (PS)	0.04
Organizaciones Locales (OL)	0.04
Grupos de Desarrollo con Diagnóstico Participativo (DP)	0.06
Grupos de Desarrollo con Proyectos Comunitarios (GDPC)	0.04
Integralidad (I)	0.02
Fortalecimiento Institucional (FI)	0.24
Fortalecimiento de Programas Alimentarios (FPA)	0.03
Convenios con SMDIF para operar el SCD (CVDC)	0.04
Capacitación en Comunidad Diferente (CCD)	0.07
Promotoría (P)	0.09
Padrones Entregados (PE)	0.01
Focalización y Cobertura (FC)	0.10
Cobertura de Municipios Prioritarios (CGM)	0.09
Cobertura de Localidades Prioritarias (CLP)	0.01
Implementación de los Programas de la EIASA	0.40
Planeación para la implementación de los Programas Alimentarios (PL)	0.10
Operación de los Programas Alimentarios (OP)	0.30
Total	1.00

ANEXO

INDICE DE DESEMPEÑO 2018

Clave	Entidad	ID 2018
1	AGUASCALIENTES	0.876331
2	BAJA CALIFORNIA	0.907825
3	BAJA CALIFORNIA SUR	0.894007
4	CAMPECHE	0.904175
5	COAHUILA	0.812159
6	COLIMA	0.811295
7	CHIAPAS	0.634931
8	CHIHUAHUA	0.738300
9	CIUDAD DE MÉXICO	0.258693
10	DURANGO	0.765795
11	GUANAJUATO	0.441688
12	GUERRERO	0.683786
13	HIDALGO	0.637786
14	JALISCO	0.880587
15	MÉXICO	0.378623
16	MICHOACÁN	0.836879
17	MORELOS	0.894706
18	NAYARIT	0.842009
19	NUEVO LEÓN	0.803836
20	OAXACA	0.659761
21	PUEBLA	0.923866
22	QUERÉTARO	0.771738
23	QUINTANA ROO	0.753792
24	SAN LUIS POTOSÍ	0.857926
25	SINALOA	0.969335
26	SONORA	0.741293
27	TABASCO	0.931792
28	TAMAULIPAS	0.959165
29	TLAXCALA	0.732801



DIRECCIÓN GENERAL

"2018 Centenario de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala"

Tlaxcala, Tlax; a 14 de Diciembre del 2018.

Oficio No. 003222

LIC. RICARDO ÁNGEL PÉREZ GARCÍA
Director General de la Dirección de Alimentación y
Desarrollo Comunitario en el SNDIF
Presente



AT N. LIC. ALEJANDRO A. VIEYRA OLIVARES
Director de Desarrollo Comunitario en el SNDIF

Sea este el medio para enviarle un cordial saludo, al mismo tiempo envié a Usted la siguiente documentación correspondiente al último reporte del Subprograma Comunidad DIFerente:

- Informe Cuantitativo
- Informe Cualitativo
- Informe Financiero
- Datos del Representante del Grupo de Desarrollo



Esto con la finalidad de dar cumplimiento en tiempo y forma de acuerdo al calendario ya programado 2018.

Agradeciendo su siempre dispuesta colaboración, quedo de Usted.



Atentamente
Mady Capilla Piedras
MTRA. MADRY CÁPIULA PIEDRAS
Directora General



C.C.P. [Firma]

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Bitácora de trabajo:

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SEDIF	Tlaxcala	22 de marzo de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Jefe de oficina del Departamento de Atención a Población Vulnerable	Entrevista semi-estructurada	1 hora 30 min	Ninguna
SEDIF	Tlaxcala	22 de marzo de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Auxiliar Administrativo del Departamento de Atención a Población Vulnerable	Entrevista semi-estructurada	1 hora 30 min	Ninguna
SEDIF	Tlaxcala	22 de abril de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Promotor del Departamento de Atención a Población Vulnerable	Entrevista semi-estructurada	1 hora min	Ninguna
SEDIF	Municipio Hueyotlipan Tlaxcala	22 de abril de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Beneficiarios	Entrevista semi-estructurada	45 min	Ninguna
SEDIF	Municipio Españita Tlaxcala	22 de abril de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Beneficiarios	Entrevista semi-estructurada	45 min	Ninguna
SEDIF	Localidad Ranchería la Soledad del Municipio Altzayanca, Tlaxcala	26 de abril de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Beneficiarios	Entrevista semi-estructurada	40 min	Ninguna
SEDIF	Localidad Miahuapan del Municipio Altzayanca, -Tlaxcala	26 de abril de 2019	María del Coral Reyes Ronquillo	Beneficiarios	Entrevista semi-estructurada	40 min	Ninguna

Evidencia del trabajo de campo









ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL SUBPROGRAMA



Guía para entrevista para Evaluación de Proceso del Subprograma Comunidad DIFerente

Nombre:

Puesto:

Área:

Dependencia:

Tiempo en el puesto:

Recursos empleados:

Personas que laboran en el área:

Áreas o municipios atendidos:

Proceso

1. Por favor describa el proceso que se lleva a cabo para brindar bienes y servicios del SCD
2. ¿Cuál es el número de apoyos otorgados en los años 2017 y 2018?
3. ¿Se cumplieron las metas establecidas por el Programa para esos años?
4. Describa cómo inicia el proceso de operación del área:
5. ¿Cómo concluye el proceso de operación del área?
6. ¿Cuáles son los documentos que se requieren para el proceso?
7. ¿Describa cuáles son los documentos que se generan en el proceso?
8. ¿Dentro del proceso, qué áreas están involucradas?

Planeación

9. ¿Existe algún documento de planeación del programa? ¿Recibe el documento?
10. ¿El documento de planeación es claro?
11. ¿El documento de planeación contiene información de indicadores para el año?
12. ¿El documento de planeación define las metas y objetivos del programa?
13. ¿Considera que las metas son alcanzables?



Difusión

14. ¿Existe alguna estrategia de difusión del SCD?

Si existe, describa los medios de difusión por favor.

15. ¿Considera que los mecanismos de difusión cumplen con el objetivo de dar a conocer los beneficios que ofrece el programa?

Solicitud de apoyo

16. ¿Existen formatos para solicitar los apoyos que brinda el programa?

17. ¿Estos formatos son claros, adecuados y explícitos para los beneficiarios?

18. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

19. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?

20. ¿Se brinda asesoría a los beneficiarios?

Selección de beneficiarios

21. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?

22. ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?

23. ¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial?

24. ¿El resultado de la selección es público?

25. ¿Existe un padrón de beneficiarios?

26. ¿El padrón se actualiza? ¿En qué periodo?

27. ¿Quién tiene acceso al padrón de beneficiarios?

28. ¿Los apoyos llegan completos y en tiempos a los beneficiarios?

Bienes y servicios

29. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para brindar las capacitaciones a los beneficiarios?

30. ¿Existen mecanismos de control de calidad de las capacitaciones?

31. Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

32. ¿La logística para llevar a cabo las capacitaciones se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización?

33. ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?

Seguimiento y monitoreo

34. ¿Existen mecanismos para dar seguimiento a los beneficiarios que permitan verificar que los apoyos se utilizan de acuerdo a los fines del programa?

35. ¿Existen mecanismos estandarizados para revisar la información entregada por parte de los beneficiarios?

36. ¿Se da seguimiento del registro?

37. ¿Existe supervisión por parte de alguna instancia?

Calidad y Satisfacción del usuario

38. ¿Existe alguna encuesta de satisfacción de los beneficiarios?

39. ¿Cada qué tiempo se realiza?

40. ¿Los resultados se reportan?

41. ¿Se da seguimiento a las quejas y sugerencias?

Manual de procedimientos

42. ¿Existen manuales de procedimientos del área?

43. ¿Los manuales son útiles y completos?

44. ¿Existe algún otro documento que de pauta de la operación?

45. ¿Considera que los manuales y reglas, sirven para conocer a fondo el proceso?

Comentarios

46. ¿Cree que exista alguna dificultad en el área para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

47. ¿Cuál cree que es el principal problema operativo del programa?



48. ¿Cómo cree que se pudiera mejorar el proceso?

49. ¿Qué sugiere para mejorar la operación del programa?

Contacto

Teléfono celular

Evaluare Puebla
Blvd. Esteban de
Antuñano no. 2702
Ciudad de Puebla 72100
☎ 0221 2 41 13 43

Evaluare D. F.
Avenida Insurgentes Sur no. 1008
Aviara Obregón, Florida
Ciudad de México 01000
☎ 01 55 51 71 10 37

Línea Nacional sin costo
☎ 01 800 837 0360

ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

- Nombre de la instancia evaluadora:
IEXE. Universidad.
- Nombre del coordinador de la evaluación:
María del Coral Reyes Ronquillo
- Nombres de los principales colaboradores:
Gabriel Roberto Fuentes Castillo
Diana Elizabeth Ortiz Peralta
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
C.P. Martha Aguilar Torrentera
- Forma de contratación de la instancia evaluadora: **Adjudicación directa.**
- Costo total de la evaluación: **\$223,300.00 IVA incluido.**
- Fuente de financiamiento: **Recursos Estatales.**

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Subprograma Comunidad
DIFerente**

