



CÁMARA DE DIPUTADOS  
LXIII LEGISLATURA

# Diario de los Debates

ÓRGANO OFICIAL DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS  
DEL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Segundo Periodo de Sesiones Ordinarias del Segundo Año de Ejercicio

**Presidente**

**Diputado Edmundo Javier Bolaños Aguilar**

Año II

Jueves 2 de febrero de 2017

Sesión 3 Anexo "G"

## **Mesa Directiva**

### **Presidente**

Dip. Edmundo Javier Bolaños Aguilar

### **Vicepresidentes**

Dip. María Guadalupe Murguía Gutiérrez

Dip. Gloria Himelda Félix Niebla

Dip. Jerónimo Alejandro Ojeda Anguiano

Dip. Sharon María Teresa Cuenca Ayala

### **Secretarios**

Dip. Raúl Domínguez Rex

Dip. Alejandra Noemí Reynoso Sánchez

Dip. Isaura Ivanova Pool Pech

Dip. Andrés Fernández del Valle Laisequilla

Dip. Ernestina Godoy Ramos

Dip. Verónica Delgadillo García

Dip. María Eugenia Ocampo Bedolla

Dip. Ana Guadalupe Perea Santos

## **Junta de Coordinación Política**

### **Presidente**

Dip. Francisco Martínez Neri  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido de la Revolución Democrática

### **Coordinadores de los Grupos Parlamentarios**

Dip. César Octavio Camacho Quiroz  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Revolucionario Institucional

Dip. Marko Antonio Cortés Mendoza  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Acción Nacional

Dip. Jesús Sesma Suárez  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Verde Ecologista de México

Dip. Norma Rocío Nahle García  
Coordinadora del Grupo Parlamentario de  
Movimiento de Regeneración Nacional

Dip. José Clemente Castañeda Hoeflich  
Coordinador del Grupo Parlamentario de  
Movimiento Ciudadano

Dip. Luis Alfredo Valles Mendoza  
Coordinador del Grupo Parlamentario de  
Nueva Alianza

Dip. Alejandro González Murillo  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Encuentro Social

TAKTA, COP 18, CACAPTA  
EPCAL 2

Pres y GARCIA y Res E  
35  
C/CD  
4.1

**SEDESOL**

SECRETARÍA DE  
DESARROLLO SOCIAL



Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional  
Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales

"2017, Año del Centenario de la Promulgación de la  
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

Oficio Núm. 610/DGEMPS/0052/2017

Ciudad de México, a 30 de enero de 2017

Edmundo Javier Bolaños Aguilar

Remítase a las Comisiones de Presupuesto y Cuenta  
Presidente de la Mesa Directiva de la Cámara de Pú  
Diputados del H. Congreso de la Unión conocimiento. Febrero 2 del 2017.

PRESENTE

Hago referencia al numeral 9 del Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (PAE 2016) el cual establece que las dependencias y entidades podrán realizar evaluaciones complementarias, de acuerdo con sus necesidades e intereses, con el fin de mejorar su gestión y obtener evidencia adicional sobre su desempeño. A partir de esta disposición, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) realizó la Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social (PCS), con la finalidad de realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivo. Asimismo, me refiero al numeral 34 del mismo PAE 2016, en el que se señala que la fecha límite de entrega a las Instancias de coordinación del Informe final de este tipo de evaluación, deberá ser a más tardar 30 días naturales posteriores a su realización (al término del ejercicio fiscal correspondiente).

Al respecto, me permito enviarle anexos al presente, el Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social y la Posición Institucional, en la cual queda asentada la opinión de la Unidad Responsable de la Operación del Programa y de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales, Unidad de Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

Atentamente

La Directora General

Paloma Merodio Gómez

Anexos: Disco Compacto con el Informe Final de la Evaluación de Procesos del "Programa de Coinversión Social" y Posición Institucional.

Av. Paseo de la Reforma 116, Col. Juárez, Deleg. Cuauhtémoc, CP 06600 México DF

Tel. (55) 5328 5000 www.sedesol.gob.mx

PODER LEGISLATIVO  
FEDERAL  
H. CÁMARA DE  
DIPUTADOS  
XIII Legislatura

30 ENE. 2017

**RECIBIDO**  
OFICINA DE PARTES

SECRETARÍA TÉCNICA  
MESA DIRECTIVA  
H. CÁMARA DE DIPUTADOS  
XVIII LEGISLATURA

30 ENE 2017

**RECIBIDO**  
PROZ FERNANDEZ

004351

# SEDESOL

SECRETARÍA DE  
DESARROLLO SOCIAL



Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional  
Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales

c.c.p. Francisco Javier García Bejos.- Subsecretario de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional, Sedesol.- Para conocimiento.

Rodrigo Alejandro Nieto Enríquez.- Oficial Mayor de la Secretaría de Desarrollo Social.- Para conocimiento.

Jacobo Mischne Bass.- Titular del Órgano Interno de Control en Sedesol.- Para conocimiento.

María Angélica Luna y Parra y Trejo Lerdo.- Titular del Instituto Nacional de Desarrollo Social.- Presente.

María Amada Schmal y Peña.- Directora General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Indesol.- Presente.

Alejandro Cruz Sánchez.- Jefe de la Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales, Sedesol.- Para conocimiento.

Edgar Ramírez Medina.- Director General de Análisis y Prospectiva, Sedesol.- Para conocimiento.

Luis Iñaki Alberro Encinas.- Director General de Geostatística y Padrones de Beneficiarios, Sedesol.- Para conocimiento.

Jorge Alberto Ibañez Candelaria.- Director General de Programación y Presupuesto, Sedesol.- Para conocimiento.

Thania Paola de la Garza Navarrete.- Directora General Adjunta de Evaluación, CONEVAL.- Para conocimiento.

PMG/rpt/nrs

*PMG*



**SEDESOL**  
SECRETARÍA DE  
DESARROLLO SOCIAL



**Indesol**  
Instituto Nacional de Desarrollo Social

**Evaluación de Procesos  
del Programa de  
Conversión Social  
(PCS) 2016**



**Universidad Autónoma  
Metropolitana**

Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA



# 1. Resumen Ejecutivo

## Introducción

El Programa de Coinversión Social (PCS), a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) fortalece y vincula entre sí y con los diversos órganos de gobierno a los Actores Sociales para que a través del fomento de sus actividades promuevan la cohesión y capital social, así como el desarrollo humano y social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión.

De acuerdo con las Reglas de Operación 2016, el objetivo del PCS es *“contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario mediante el fortalecimiento y vinculación de los Actores Sociales”*. Su objetivo específico es *“fortalecer y vincular a los Actores Sociales para que a través del fomento y apoyo a sus actividades promuevan el desarrollo de la cohesión y el capital social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión”*.

Específicamente, el PCS fortalece a los Actores Sociales a través de la promoción de proyectos de coinversión entre el Gobierno y éstos, dirigidos a apoyar la población en situación de vulnerabilidad o exclusión, contribuyendo con esto a los objetivos para los que fue creado. Por otro lado, el programa de Fomento del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, aporta acciones enmarcadas en la LFFAROSC cuyo objetivo es fomentar las actividades que realizan los actores sociales legalmente constituidas conforme a lo estipulado en dicha Ley.

Es importante resaltar que la Evaluación de Procesos rinde información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas por lo que se realiza mediante trabajo de gabinete y de campo. Asimismo, distintos expertos en el tema consideran que, de los tipos de evaluaciones, ésta es la de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de los programas y por lo general se realiza a partir del tercer año de operación, lo cual es consistente con el tiempo de operación del PCS.

El PCS para mantener sus atribuciones y actividades implementadas, se divide en dos componentes:

- **Componente Uno: Proyectos, presentados por los Actores Sociales:** orientado al subsidio de actores sociales que cuentan con proyectos de desarrollo social que coadyuvan al desarrollo de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y rezago.
- **Componente Dos: Acciones estratégicas de apoyo al fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales:** orientado al fomento de actores sociales constituidos, así como aquellos grupos de la sociedad civil que son susceptibles de constituirse legalmente.

Los procesos de los componentes han sido identificados, analizados, descritos y valorados por el equipo evaluador para emitir recomendaciones y conclusiones.

### Metodología

La evaluación logra sus objetivos en la medida en que sus resultados se constituyen en insumos para la toma de decisiones de los distintos agentes involucrados en la operación del programa evaluado. Para lograr lo anterior se propuso una evaluación con un enfoque de utilidad práctica, analítico, cualitativo y participativo.

### Casos de estudio

De acuerdo a las metodologías de índice de selección y representatividad regional los casos seleccionados para estudio fueron:

Lugar	Estado	Criterios de variables del Programa	Criterios de variables de Contexto	Índice de Selección	Zona del país
1	Ciudad de México	0.95	0.87	92.92	centro
10	Jalisco	0.73	0.77	73.54	bajío
13	Oaxaca	0.66	0.75	68.13	sur
18	Yucatán	0.65	0.57	62.92	sureste
30	Baja California	0.43	0.82	52.92	norte

### Procesos y subprocesos evaluados por componente:

Procesos	Componente uno, PCS	Componente dos, Fomento
Planeación	• Planeación estratégica	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación anual, programación y presupuesto</li> </ul>	
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión ROP</li> <li>• Difusión de Convocatorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión</li> </ul>
Solicitud de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de proyectos</li> <li>• Validación de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de apoyos</li> </ul>
Selección de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actualización del padrón de dictaminadores</i></li> <li>• <i>Generación de Modelos de Acta</i></li> <li>• <i>Conformación de las comisiones dictaminadoras</i></li> <li>• <i>Dictaminación de los proyectos presentados</i></li> <li>• <i>Resultados de la Dictaminación</i></li> <li>• <i>De los proyectos elegibles y para los que no sea factible la canalización de recursos</i></li> <li>• <i>Del orden de prelación para la asignación de los recursos</i></li> <li>• <i>Ajuste de los proyectos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de beneficiarios</li> </ul>
Producción de bienes o servicios	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de bienes o servicios</li> </ul>
Distribución de apoyos	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de apoyos</li> </ul>
Entrega de los apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la suscripción del Instrumento Jurídico</li> <li>• Gestión de Recursos a proyectos para el ejercicio presupuestal del Programa de Coinversión Social</li> <li>• Del ejercicio de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de los apoyos</li> </ul>
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la metodología</li> <li>• <i>Visitas de Campo</i></li> <li>• <i>Reportes de Actividades: parcial y final</i></li> <li>• <i>Evaluación de los resultados de los proyectos apoyados</i></li> <li>• <i>Seguimiento a proyectos susceptibles de mejora y no aceptables.</i></li> <li>• <i>Visitas de campo a los</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</li> </ul>

	<p><i>proyectos apoyados por las convocatorias de PF y VI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seguimiento de las convocatorias de PF y VI</i></li> <li>• <i>Reuniones Regionales de Vinculación y Articulación</i></li> </ul>	
Contraloría social y satisfacción de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión</li> <li>• Capacitación y asesoría</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Coordinación interinstitucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraloría social y satisfacción de los usuarios</li> </ul>
Evaluación y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de avance de indicadores de la MIR</li> <li>• Evaluación externa</li> <li>• Aspectos Susceptibles de Mejor</li> <li>• Difusión de los resultados de la evaluación externa y los indicadores para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y monitoreo</li> </ul>

### **Hallazgos y resultados**

Con respecto al componente uno, los hallazgos principales son los siguientes:

- Los procesos en términos generales son coherentes y lógicos entre sí y corresponden con la normatividad que los regula.
- Hay una adecuada y bien estructurada articulación entre los procesos, lo cual evidencia un adecuado uso de herramientas metodológicas desde el diseño del programa hasta su operación.
- La coordinación entre los diversos actores institucionales, dentro y fuera del Indesol es adecuada y, por lo general fluida, tanto a nivel central como en el trabajo con las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.
- Por lo general, los procesos están estandarizados y son uniformes.
- Se percibe falta de recursos para la operación de algunos de los procesos y subprocesos comprendidos en este componente.
- La utilización del SII, como plataforma para la ejecución de varios de los procesos en este componente es fundamental, ya que permite hacer más eficientes los procesos y garantiza su transparencia.

En el análisis de los procesos del componente dos se encontraron los siguientes hallazgos:

- Varios de los procesos que se hacen en este componente implican una correcta articulación en el marco de los procesos operados por el personal del componente uno, particularmente con respecto a las vertientes de PF y VI.
- Los recursos con que se cuenta para operar las acciones comprendidas en los procesos que forman parte de este componente están extremadamente limitados, lo que dificulta enormemente la operación.
- La participación de actores que no forman parte del gobierno en el desarrollo de los procesos de este componente ha sido un insumo muy importante para contribuir en su mejora.
- La realización de capacitaciones, en diversas modalidades, la divulgación del conocimiento sobre la sociedad civil, así como las labores de facilitación al trabajo de la Comisión, siguen procesos lógicos y están estructurados de manera adecuada, aunque muchos de ellos no corresponden con el análisis que se hace en la presente evaluación.
- En este componente, es el RFOSC, la actividad o servicio que más se apega a los lineamientos de procesos relacionados con la presente evaluación.

### **Identificación de Fortalezas o buenas prácticas del Programa de Coinversión Social**

En la presente evaluación se detectaron las siguientes fortalezas o buenas prácticas:

- La consolidación de los procesos operativos del programa, fortalece en la práctica el quehacer del ejercicio y avance en el logro de los objetivos del mismo, la implementación del Sistema Integral del Indesol lo solidificó; logrando así una adecuada coordinación; definiendo claramente las actividades y los actores que participan en cada etapa del proceso, elevando con esto, considerablemente la eficiencia en los mismos.
- En el caso del Componente de Fomento, los apoyos que se otorgan a través del Sistema Integral del Indesol, contribuyen al fortalecimiento de los actores sociales y que buscan apoyos en el sector público.
- Las Comisiones Dictaminadoras cuentan con una amplia participación voluntaria de sus integrantes, particularmente de los representantes de OSC y la academia lo que simbólicamente genera legitimidad entre los propios actores sociales.

- Una buena práctica que el programa implementa en su operación, es el proceso de selección de beneficiarios, que si bien, pondera cuestiones técnicas y experiencia del actor social, la conformación de las mesas de trabajo en las que se dictamina, es verdaderamente un proceso de deliberación y retroalimentación de proyectos que pudieran tener incidencia e impacto social en población vulnerable.

### **Identificación de Problemas, amenazas o cuellos de botella del Programa de Coinversión Social**

- Se perciben riesgos en la consecución de las metas de cobertura y operación establecidas, debido a la progresiva reducción presupuestal y de personal del que ha sido objeto el programa.
- Las diferencias en la disponibilidad de recursos con los que cuentan, los operadores en las delegaciones de la SEDESOL, podrían representar amenazas o cuellos de botella, derivado de la falta o escasa coordinación y disposición del delegado hacia el programa.
- Los operadores en las delegaciones federales, desconocen los apoyos y servicios otorgados y provistos a través del SIC, pese a que el personal a nivel central hace un esfuerzo para que los delegados y operadores en los estados sean informados del programa en su totalidad.
- Es preciso plantear con claridad el catálogo de acciones de fomento, hasta ahora se han evaluado como apoyos cuando representan otras modalidades que no corresponden al Modelo General de Procesos.

### **Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad**

La operación del PCS establece su normatividad en los Lineamientos Específicos y normatividad aplicable. Como los son el REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, el ACUERDO mediante el cual se regula la organización y funcionamiento interno del órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, denominado Instituto Nacional de Desarrollo Social, el Manual de Organización Específico del Instituto Nacional de Desarrollo, el Manual de Organización y Procedimientos del Indesol, así como las Reglas de Operación del ejercicio fiscal vigente, a continuación se presentarán los principales problemas

detectados y vinculados con los Lineamientos vigentes a partir de 2016, así como leyes y normatividad que corresponda.

Derivado de la presente evaluación, se considera que es sumamente necesario, realizar actualizaciones a la normatividad referente a la operación, en tanto que el programa opera con manuales y reglamentos desactualizados, que se alejan bastante de la operación en la práctica. Con esto, el programa estaría contando con una base normativa que se pueda utilizar como plataforma para el diseño de las estrategias de organización y ejecución de los programas apoyados, acorde a las necesidades de la población objetiva. Además, se estaría implementando la difusión de los mecanismos de información que se han desarrollado al interior del Indesol, permitiendo su óptima aplicación y contribuyendo así a que el Instituto de Desarrollo Social cumpla con sus metas y objetivos Institucionales que en la normatividad se planteen, así como la identificación de las áreas responsables de llevar a cabo las acciones correspondientes a los procesos del programa.

## **Conclusiones**

La conclusión más importante que se desprende de la presente evaluación es que a nivel operativo los programas que conforman el PCS a partir de 2016 continúan funcionando de manera separada y sin una integración real como mecanismos para el logro del Fin y el propósito del programa.

En segundo lugar, destaca el grado de consolidación que tiene el programa en su componente 1. Aunque convendría hacer una evaluación de resultados para observar de manera mucho más puntual el peso específico que tienen los recursos que entrega el programa a los actores sociales para la ejecución de sus proyectos.

Un análisis general de los procesos operativos del Componente Dos, arroja la existencia de importantes ventanas para la mejora. Al estar a cargo de tareas muy diversas y divergentes, como puede ser la capacitación y profesionalización de los actores sociales, la operación del RFOSC o la facilitación de las tareas de la Comisión y el CTC, y debido a la muy reciente fusión de que fue objeto, este componente presenta la necesidad del fortalecimiento, estructuración y sistematización de varios de sus elementos constitutivos.

Los problemas presupuestarios en ambos componentes han derivado en una disminución de los recursos materiales y humanos con que cuenta el PCS para

desarrollar sus procesos operativos y, más en general, dar cumplimiento a los mandatos que sustentan y obligan su existencia.

Otro de los aspectos más sobresalientes que se pudieron observar en la presente evaluación es la conveniencia que implica contar con un sistema informativo y una plataforma digital para guiar-ejecutar-materializar-controlar el desarrollo de los procesos operativos de un programa federal.

Finalmente se hizo una valoración positiva de los procesos que en general componen al PCS. La revisión, que abarcó desde la planeación hasta la evaluación y monitoreo del programa, dejó ver con claridad que los procesos operativos están correctamente normados ya articulados entre sí. También reveló que aunque hay en algunos aspectos una situación precaria en términos de los recursos disponibles se realizan en tiempo y forma las tareas correspondientes a cada componente. Por ello se reconoce al PCS como un programa muy útil en el fomento de las actividades de la sociedad civil organizada en México y se concluye que es una enorme contribución para materializar el anhelo de una sociedad más justa, solidaria y equitativa con el concurso y participación de esfuerzos colectivos que sumados o multiplicados pueden lograr mucho más.

### **Recomendaciones**

En la presente evaluación se hacen dos recomendaciones de carácter general: La primera, es que se sugiere revertir la fusión de que fueron objeto los programas S070 y F001 con el fin de regresar al estado que guardaban ambos antes de 2016. En segundo lugar, se recomienda la realización de una evaluación de resultados.

Más particularmente en el análisis de los procesos del componente uno, se recomienda lo siguiente:

- Incluir en los mecanismos de coordinación entre el Indesol y los operadores del PCS en las delegaciones federales de la SEDESOL, temas de planeación anual y presupuestación.
- Establecer mecanismos adecuados para asegurar el abasto de material de apoyo visual e impreso a las oficinas delegacionales del programa para su adecuada difusión.
- Se recomienda fortalecer los mecanismos de coordinación con las delegaciones estatales de la SEDESOL para lograr que los operadores del PCS cuenten con

un espacio adecuado y el equipo con las características necesarias para llevar a cabo sus funciones.

- Fortalecer los mecanismos de coordinación con las delegaciones de la SEDESOL para lograr que los operadores del PCS en las delegaciones, cuenten con la infraestructura y equipamiento necesario para llevar a cabo las mesas de dictaminación.
- Valorar la posibilidad de concentrar las funciones de seguimiento, específicamente las visitas de campo a los proyectos, en la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Indesol, liberando a los operadores delegacionales de esta función.
- Solicitar a las delegaciones estatales de las SEDESOL que las funciones correspondientes de contraloría social del PCS sean asumidas por el área encargada de la contraloría social en la misma delegación.
- Reforzar los mecanismos de difusión de las responsabilidades de contraloría social de los comités de OSC beneficiarias.
- Valorar la posibilidad de contratar personal adicional para llevar a cabo el proceso de evaluación y monitoreo.
- Conservar la responsabilidad de la contratación de la evaluación externa en la DGEMPS, aunque los recursos para ello provengan del presupuesto del programa, de modo que la evaluación conserve su carácter externo y por lo tanto su objetividad y validez de resultados.

Sintéticamente, en términos de los procesos relacionados con el componente dos se recomienda:

- Mejorar o profundizar el conocimiento que los responsables en las delegaciones federales tienen del SIC como herramienta de apoyo en el proceso de planeación.
- Garantizar la existencia, al menos de una computadora con conexión a Internet para la realización de los trámites del RFOSC en todas las oficinas del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.
- Dejar de obligar a los AREP que participan como sede en la convocatoria de PF a mantener en funcionamiento una teleaula durante un año.
- Actualizar en la medida de lo posible, el sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de las conferencias y cursos en línea.

- Que el personal responsable de Fomento además de participar en el proceso de las evaluaciones, se involucre en el seguimiento y atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

## 2. Índice

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO, ALCANCE DE LA EVALUACIÓN, METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>24</b>
4.1 Diagnóstico.....	24
4.1.1 <i>Historia y contexto del programa.....</i>	<i>24</i>
4.1.2 <i>Problemática que atiende el programa.....</i>	<i>33</i>
4.1.3 <i>Actualidad operativa del PCS.....</i>	<i>34</i>
4.1.4 <i>Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del programa.....</i>	<i>45</i>
4.2 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	108
4.3 METODOLOGÍA .....	131
4.3.1 Metodología para el logro de los objetivos de la evaluación.....	132
4.3.2 Selección de los estudios de caso .....	134
4.3.2.1 <i>Etapa I. Definición de criterios .....</i>	<i>134</i>
4.3.2.2 <i>Etapa II. Método de Ponderación de las categorías y Sub-categorías.....</i>	<i>135</i>
4.3.2.3 <i>Cohortes.....</i>	<i>141</i>
4.3.3 Selección de la muestra de estados.....	142
4.3.4 Descripción de los casos seleccionados .....	143
4.3.4.1 <i>Buen desempeño.....</i>	<i>144</i>
4.3.4.2 <i>Desempeño regular.....</i>	<i>148</i>
4.3.4.3 <i>Mal desempeño.....</i>	<i>152</i>
4.3.5 Unidades territoriales a visitar .....	154
4.4 TRABAJO DE CAMPO.....	155
4.4.1 Personas a entrevistar/Informantes Clave.....	155
4.4.2 Personas a entrevistar/Responsables operativos .....	157
4.4.3 Personas a entrevistar/Beneficiarios.....	158
4.4.3.1 <i>Beneficiarios directos .....</i>	<i>158</i>
4.4.3.2 <i>Beneficiarios indirectos .....</i>	<i>159</i>
4.4.3.3 <i>Instrumentos de recolección de información a aplicar .....</i>	<i>160</i>
4.4.3.4 <i>Cronograma de actividades.....</i>	<i>160</i>



4.4.4 Estrategia de trabajo en campo .....	164
4.4.4.1 Organización del equipo evaluador .....	164
4.4.4.2 Informantes clave .....	164
4.4.5 Logística de visita a entidades (Delegaciones estatales): .....	167
4.4.6 Selección de proyectos a visitar por entidad .....	168
4.4.6.1 Beneficiarios directos .....	168
4.4.6.2 Beneficiarios indirectos .....	172
5. TEMA I. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROGRAMA .....	174
Proceso de Planeación .....	174
Proceso de Evaluación y Monitoreo .....	188
5.1 COMPONENTE UNO. PROGRAMA DE COINVERSIÓN SOCIAL (PCS) .....	198
5.1.3 Proceso de Difusión .....	199
5.1.4 Proceso de Solicitud de Apoyos .....	205
5.1.5 Proceso de Selección de Beneficiarios .....	213
5.1.8 Proceso de Entrega de Apoyos .....	230
5.1.9 Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos .....	239
5.1.10 Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios .....	254
5.2 COMPONENTE DOS. PROGRAMA DE COINVERSIÓN SOCIAL (PCS) .....	263
5.2.2 Proceso de Difusión .....	264
5.2.3 Proceso de Solicitud de Apoyos .....	270
5.2.4 Proceso de Selección de Beneficiarios .....	274
5.2.5 Proceso de Producción de Bienes o Servicios .....	278
5.2.6 Proceso de Distribución de Apoyos .....	284
5.2.7 Proceso de Entrega de Apoyos .....	289
5.2.8 Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos .....	293
5.2.9 Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios .....	298
6. TEMA II. HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	298
6.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS O BUENAS PRÁCTICAS DEL COMPONENTE UNO ...	298
6.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS O BUENAS PRÁCTICAS DEL COMPONENTE DOS ...	302
6.3 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, AMENAZAS O CUELLOS DE BOTELLA DEL COMPONENTE UNO .....	307
6.4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, AMENAZAS O CUELLOS DE BOTELLA DEL COMPONENTE DOS .....	309

6.5 DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROBLEMAS EN LA NORMATIVIDAD .....	312
6.6 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODA).....	316
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	322
8. ESTUDIOS DE CASO: DESCRIPCIONES EN PROFUNDIDAD .....	338
8.1 JALISCO .....	338
8.2 BAJA CALIFORNIA.....	345
8.3 YUCATÁN .....	351
8.4 OAXACA.....	360
8.5 CIUDAD DE MÉXICO .....	367
9. BITÁCORA DE TRABAJO Y BASES DE DATOS .....	371
10. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DISEÑADOS POR LA INSTITUCIÓN EVALUADORA .....	377
11. ANEXOS.....	420
11.1 ANEXO I. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL “PROGRAMA DE COINVERSIÓN SOCIAL” (2016) .....	421
11.2 ANEXO II. FODA .....	426
FODA PCS .....	426
FODA FOMENTO .....	437
11.3 ANEXO III. RECOMENDACIONES .....	445
PCS.....	445
FOMENTO.....	450
11.4 ANEXO IV. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN.....	452
11.5 ANEXO V. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	459
12. REFERENCIAS .....	461

## 2.1. Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Leyes estatales en materia de fomento a las actividades de los actores sociales .....	27
<b>Tabla 1.</b> Valoración del proceso de Planeación C1 .....	48
<b>Tabla 2.</b> Valoración del proceso de Difusión C1 .....	49
<b>Tabla 3.</b> Valoración del proceso de Solicitud de Apoyos C1.....	52
<b>Tabla 4.</b> Valoración del proceso de Selección de Beneficiarios C1 .....	60
<b>Tabla 5.</b> Valoración del proceso de Entrega de Apoyos C1.....	75
<b>Tabla 6.</b> Valoración del proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos C1.....	81
<b>Tabla 7.</b> Valoración del proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios C1.	83
<b>Tabla 8.</b> Valoración del proceso de Evaluación y monitoreo C1.....	85
<b>Tabla 9.</b> Valoración del grado de consolidación de los procesos operativos del componente 1.....	88
<b>Tabla 10.</b> Valoración del proceso de Planeación C2 .....	90
<b>Tabla 11.</b> Valoración del proceso de Difusión C2.....	93
<b>Tabla 12.</b> Valoración del proceso de Solicitud de Apoyos C2.....	95
<b>Tabla 13.</b> Valoración del proceso de Selección de Beneficiarios C2 .....	97
<b>Tabla 14.</b> Valoración del proceso de Producción de Bienes y Servicios C2 .....	99
<b>Tabla 15.</b> Valoración del proceso de distribución de apoyos C1 .....	100
<b>Tabla 16.</b> Valoración del proceso de Entrega de Apoyos C2.....	102
<b>Tabla 17.</b> Valoración del proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos C2.....	104

<b>Tabla 18.</b> Valoración del proceso de Evaluación y Monitoreo C2.....	105
<b>Tabla 19.</b> Valoración del grado de consolidación de los procesos operativos del componente 2.....	107
<b>Tabla 21.</b> Interrogantes para el análisis de los procesos del Componente 1. ....	109
<b>Tabla 22.</b> Interrogantes para el análisis de: registro de OSC, capacitación a distancia, capacitación presencial y Centro de documentación (CEDOC).....	121
<b>Tabla 23.</b> Distribución de puntos entre categorías.....	137
<b>Tabla 24:</b> Variables consideradas en los criterios del programa.....	139
<b>Tabla 25.</b> Variables consideradas en los criterios de contexto.....	141
<b>Tabla 26.</b> Cohortes del índice de selección de los estados.....	141
<b>Tabla 27.</b> Resultados de la calificación de los Criterios por estados.....	142
<b>Tabla 28.</b> Casos seleccionados.....	144
<b>Tabla 29.</b> Indicadores del PCS en Ciudad de México.....	145
<b>Tabla 30.</b> Beneficiarios directos del PCS en la Ciudad de México por Delegación.....	145
<b>Tabla 31.</b> Indicadores del PCS en Jalisco.....	146
<b>Tabla 32.</b> Beneficiarios directos del PCS en Jalisco por municipios.....	147
<b>Tabla 33.</b> Indicadores del PCS en Oaxaca.....	148
<b>Tabla 34.</b> Beneficiarios directos del PCS en Oaxaca por municipio.....	149
<b>Tabla 35.</b> Indicadores del PCS en Yucatán.....	151
<b>Tabla 36.</b> Beneficiarios directos del PCS en Yucatán por municipio.....	152
<b>Tabla 37.</b> Indicadores del PCS en Baja California.....	153
<b>Tabla 38.</b> Beneficiarios directos del PCS en Baja California por municipio.....	154
<b>Tabla 39.</b> Unidades territoriales a visitar.....	155

<b>Tabla 40.</b> Propuestas de entrevistas con informantes clave en la SEDESOL.....	156
<b>Tabla 41.</b> Propuestas de entrevistas con informantes clave a nivel Central.....	157
<b>Tabla 42.</b> Propuesta de entrevistas semi-estructuradas a operadores del PCS .....	158
<b>Tabla 43.</b> Muestra de beneficiarios.....	159
<b>Tabla 44.</b> Propuesta de número de personas a entrevistar.....	160
<b>Tabla 45.</b> Cronograma de trabajo .....	163
<b>Tabla 46.</b> Proyectos apoyados a visitar.....	168
<b>Tabla 47.</b> Selección de reemplazos a los Proyectos apoyados seleccionados en la muestra.....	169
<b>Tabla 48.</b> Propuesta de beneficiarios a entrevistar del apoyo de Capacitación.....	170
<b>Tabla 49.</b> Número de beneficiarios indirectos a entrevistar .....	172
<b>Tabla 50.</b> Actividades dentro del Proceso de Planeación.....	179
<b>Tabla 57.</b> Actividades dentro del Proceso de Evaluación y Monitoreo.....	192
<b>Tabla 51.</b> Actividades dentro del Proceso de Difusión.....	200
<b>Tabla 52.</b> Actividades dentro del Proceso de Solicitud de Apoyos.....	208
<b>Tabla 53.</b> Actividades dentro del Proceso de Selección de Beneficiarios .....	221
<b>Tabla 54.</b> Actividades dentro del Proceso de Planeación.....	233
<b>Tabla 55.</b> Actividades dentro del Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos.....	247
<b>Tabla 56.</b> Actividades dentro del Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios.....	259

## 2.2. Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Distribución por estado y número de organizaciones con Clave Única de Inscripción (CLUNI), 2016.....	31
<b>Figura 2.</b> OSC con CLUNI por cada 10,000 habitantes en 2016.....	32
<b>Figura 3.</b> Sinopsis de los criterios considerados para la construcción del índice de selección de muestra.....	135
<b>Figura 4.</b> Propuesta de trabajo por brigada.....	161
<b>Figura 5.</b> Conformación de la Comisión Dictaminadora. ....	216
<b>Figura 6.</b> Servicios otorgados a través del Componente Dos .....	264

## Tabla1. Siglas y acrónimos

Sigla/ Acrónimo	Significado
APF	Administración Pública Federal
AREP	Agentes Responsables de la Ejecución de Proyectos
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DGAP	Dirección General de Análisis y Prospectiva
DGEMPS	Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales
DGGPB	Dirección General de Geo estadística y Padrón de Beneficiarios
DGPP	Dirección General de Programación y Presupuesto
DGPS	Dirección General de Políticas Sociales
DOF	Diario Oficial de la Federación
IMJUVE	Instituto Mexicano de la Juventud
INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
LFFAROSC	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
LGDS	Ley General de Desarrollo Social
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MOP	Manual Operativo de la DGEMPS
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PACS	Programa Anual de Contraloría Social
PAE	Programa Anual de Evaluación del Coneval
PASH	Programa Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
PCS	Programa de Coinversión Social
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
POA	Programa Operativo Anual
RFOSC	Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
ROP	Reglas de Operación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIC	Sistema Informático de Contraloría Social
SII	Sistema de Información Integral del Indesol
SSAS	Sistema de Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora
TdR	Términos de Referencia
UPRI	Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales

### 3. Introducción

En 2004, se promulgó la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) que estipula la obligatoriedad y sistematización de la evaluación de los programas sociales federales, exigiendo evaluar de manera externa y sistemática a los programas que reciben recursos federales y/o otorgan subsidios sujetos a reglas de operación. De esta manera, el artículo 18 de la LGDS señala que los programas, fondos y recursos destinados al desarrollo social son prioritarios y de interés público por lo que serán objeto de seguimiento y evaluación de acuerdo a lo establecido en esa Ley. Para hacer posible la consecución de ese objetivo, la LGDS contempló en su Artículo 72 la creación del Coneval como un órgano técnico encargado de coordinar las actividades de evaluación, institucionalizando con ello el proceso de evaluación.

En mayo de 2008 se reformó el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), estableciendo que los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Por su parte, el Artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, estipula que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP), en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos cada bimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes.

En este sentido, la *Estructura Programática a Emplear en el Proyecto de Presupuesto de Egresos 2016*, emitida por la SHCP, estableció que, para ese año, el *Programa de Coinversión Social* (PCS) se fusionaría con el Programa F001 *Fomento del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil*, ambos a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social - Indesol. La fusión quedó definida en el Presupuesto de Egresos de



la Federación para el ejercicio fiscal 2016, con ella, se pretendió fortalecer las acciones del PCS para financiar las actividades que mandata la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), tales como investigaciones en materia de participación ciudadana para la toma de decisiones de política pública y atención a la ciudadanía en diversos trámites en los módulos del Registro Federal de OSC con participación en las 32 entidades federativas del país. A partir de la fusión y para referencia de esta evaluación, los programas serán mencionados como componentes.

Durante el proceso de análisis y clasificación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) correspondiente al periodo 2012-2013, se definió como ASM *Realizar una Evaluación de Procesos*. En este contexto, el Indesol comunicó a la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS) de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), a través de los oficios Núm. D00130/074/2016 y Núm. D00130/089/2016, su interés de incluir como anexo a la Evaluación en Materia de Diseño los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de Procesos. De esta forma, el presente documento constituye el Anexo Complementario basado en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos y establece que deberá concluir a más tardar el último día hábil de diciembre de 2016 y presentar el informe final conforme a lo establecido en el numeral 10 del PAE 2016.

Es importante resaltar que la Evaluación de Procesos rinde información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas por lo que se realiza mediante trabajo de gabinete y de campo. Asimismo, distintos expertos en el tema consideran que de los tipos de evaluaciones, ésta es la de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de los programas y por lo general se realiza a partir del tercer año de operación, lo cual es consistente con el tiempo de operación del PCS.

El presente documento está compuesto por doce secciones cuyo contenido es el siguiente: En la primera parte se ofrece un resumen ejecutivo que plasma sintéticamente el contenido general de la evaluación. La segunda sección distribuye de manera indizada cada uno de los apartados del texto. La tercera parte es una breve introducción que plantea la importancia de esta evaluación, el contexto en el que ésta

se desarrolla y la importancia del programa evaluado dentro de la política pública de desarrollo social a nivel nacional. La cuarta sección es una amplia exposición sobre el diagnóstico general del PCS, el alcance de la evaluación, la metodología empleada y el proceder en campo que se siguió para el levantamiento de la información primaria que da sustento a la investigación que se ofrece en el documento. El quinto punto está constituido por una profunda y detallada descripción de los procesos que por los cuales está constituido el programa. Por un lado, se especifican los procesos que se llevan a cabo en el Componente Uno "Proyectos presentados por los actores sociales para ser apoyados". Posteriormente, se describen los procesos que se llevan a cabo como parte del Componente Dos del PCS "Acciones estratégicas de apoyo al fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los actores sociales". En el sexto apartado se integraron los hallazgos y resultados que se derivan del análisis de los procesos comentados, y que, a su vez, provienen en gran medida del material que se recogió para la elaboración de los estudios de caso. Este apartado está dividido, por un lado, en una sección que identifica las fortalezas o buenas prácticas que el equipo evaluador encontró en la operación del Programa de Coinversión Social (PCS). Por el otro, se señalan puntualmente los problemas, amenazas o cuellos de botella que se localizaron en cada uno de los componentes y de manera general, tomando en cuenta al PCS como un programa de reciente fusión. También en esta sección se hizo una detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad. El séptimo apartado ofrece de manera sintética las principales conclusiones y recomendaciones que se hacen para la mejora en los procesos operativos del programa. En el octavo apartado se encuentran los estudios de caso, que constituyen la base empírica que permitió la preparación de la evaluación. Los casos de Jalisco, Baja California, Yucatán, Oaxaca y Ciudad de México sirven para mostrar las peculiaridades en la operación del programa que ocurren dadas las condiciones regionales propias de cada entidad. La novena sección del documento es una síntesis de los obstáculos y condicionantes que se encontraron para la realización del trabajo de campo, los cuales se detallan a través de una bitácora de trabajo. En el décimo punto del documento se encuentran todos los instrumentos empleados por el equipo de investigación que fueron diseñados y utilizados por el equipo de investigación para la realización de la evaluación. La undécima sección del documento está compuesta por los siguientes documentos anexos: Anexo I Propuesta

de modificación a la normatividad, Anexo II FODA, Anexo III Recomendaciones, Anexo IV Sistema de monitoreo e indicadores de gestión y Anexo V Ficha de identificación del programa. Por último, en la sección doce del presente documento se encuentran las referencias de las diversas fuentes documentales consultadas.

## 4. Diagnóstico, alcance de la evaluación, metodología y trabajo de campo

### 4.1 Diagnóstico

#### *4.1.1 Historia y contexto del programa*

En México, la Sociedad Civil ha tenido una importante y creciente participación y presencia en el ámbito público. Cada vez con mayor amplitud, el sector organizado de la Sociedad Civil impacta no solo mayores espacios territoriales y a un mayor número de personas que con su acción se benefician, sino que ha logrado posicionarse paulatinamente en temáticas muy diversas y que implican mayores grados de complejidad. Desde esta perspectiva, la Sociedad Civil mexicana es una fuerza viva que, por ejemplo, ha demostrado fehacientemente su valía y capacidad transformadora en momentos paradigmáticos de la historia contemporánea de nuestro país, como fueron los sismos de 1985 o la lucha prodemocrática de los años noventa.

Aunque no siempre ha sido así, hoy se percibe un mayor reconocimiento público de la sociedad civil mexicana como un actor relevante que contribuye a la atención de variadas problemáticas y contradicciones sociales, a la gobernabilidad democrática, a la construcción de ciudadanía y a la cohesión social. Por ello, desde la academia, el gobierno en sus diferentes niveles, las organizaciones intergubernamentales, empresas de diferentes ramos y sectores, entre muchos otros actores, se ha planteado la imperiosa necesidad de apoyar, fomentar y fortalecer al sector organizado de la sociedad civil.

Probablemente uno de los primeros esfuerzos gubernamentales en este sentido y uno de los principales instrumentos para el fomento de las actividades y participación de los actores sociales con que ha contado el Gobierno Federal desde hace 23 años, es el Programa de Coinversión Social (PCS), creado en 1993 como el Fondo de Coinversión Social dependiente de la Unidad de

Concertación Social de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). En ese momento, fue concebido como un instrumento para incluir el concepto de productividad social en la agenda del Gobierno Federal y como semilla financiera para los proyectos de beneficio a terceros, ejecutados por las Organizaciones de la sociedad civil (OSC).

A partir de 1995, el Fondo de Coinversión Social pasó a ser administrado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) y en 2001 se transformó en el PCS. En su origen, el principal objetivo del Fondo fue la atención a los grupos de población en condiciones de pobreza extrema, mediante el apoyo de proyectos elaborados y ejecutados por los actores sociales y/o instituciones de educación superior y centros de investigación. A raíz del cambio de Fondo a Programa, el Indesol reorientó la visión y objetivos del PCS, apuntándolo hacia el impulso de la corresponsabilidad entre el gobierno y la sociedad civil, como un medio para fomentar el fortalecimiento de los Actores Sociales, la participación y la inclusión social. En los hechos, el Instituto desde aquella época orientó sus esfuerzos a fomentar y potenciar a los actores sociales y las actividades que estas realizan en la búsqueda de atenuar o solucionar muy variadas problemáticas poblacionales que enfrentan diferentes grupos de nuestra sociedad.

En esta travesía, y durante el lapso que ha operado de manera ininterrumpida, el PCS ha desempeñado un papel fundamental, consolidándose como una política pública incluyente, eficaz, eficiente, transparente y legítima. Se ha convertido en una referencia obligada de modelo de gestión de fomento y de financiamiento público a Actores Sociales tanto en México como en otros países. Por ello, hoy en día su papel en la política de Desarrollo Social, es esencial como agente impulsor de la formación de cohesión y capital social, del reforzamiento de lazos solidarios y promotor de la participación social y las acciones de fomento de los actores sociales.

Ahora bien, mientras en sucesivas administraciones del Gobierno Federal, ocurría este proceso de transformación del PCS y de consolidación del Indesol, numerosas OSC por sí mismas, impulsaron desde la década de los noventa la creación de un marco legislativo a nivel federal que normara y fortaleciera el trabajo que éstas realizan en favor de la sociedad. Entre 1995 y 2002, se presentaron varias iniciativas para la creación de una ley con estas características, pero, por diversos motivos, ninguna de ellas prosperó. Fue hasta el año 2003, que, bajo una fuerte presión ejercida por los actores sociales y otros actores del sector académico y cultural, se aprobó la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), misma que fue promulgada en febrero de 2004 y continúa vigente hasta ahora.

El principal objetivo de la Ley es fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil, establecer las facultades de las autoridades que la aplicarán y los órganos que coadyuvarán en ello; también determina las bases sobre las cuales la Administración Pública Federal (APF) fomentará dichas actividades, establece los derechos y las obligaciones de los actores sociales que cumplan con los requisitos necesarios para ser objeto de fomento de sus actividades, y estipula los mecanismos para favorecer la coordinación entre las dependencias y entidades del gobierno federal para el fomento a las actividades de los actores sociales.

La ley contempla la creación de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que es el principal órgano dependiente del Poder Ejecutivo Federal encargado de “facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades” que realizan los actores sociales (Art. 10, LFFAROSC). En dicho ordenamiento se establece que la comisión estará conformada por representantes de las secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Relaciones Exteriores y Desarrollo Social y que, esta última, estará a cargo de

la Secretaría Técnica de la Comisión. Desde la Creación de la Comisión, la Secretaría Técnica, ha estado a cargo de la titularidad del Indesol, que es un órgano desconcentrado de la SEDESOL, razón por la que esta instancia ha fungido, en las últimas décadas, un rol preponderante en el fomento, fortalecimiento y promoción de las actividades de los actores sociales en México.

En este contexto, en la última década se ha avanzado en la creación de otros mecanismos orientados a fortalecer a los actores sociales, entre los que destaca, por ejemplo, la promulgación en 2004 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS). En el ámbito estatal también se ha avanzado en la paulatina institucionalización del fomento de las actividades de la sociedad civil. Hasta el día de hoy se han promulgado leyes relacionadas con el tema en quince entidades federativas, lo que muestra también un creciente interés por hacer de este tema un asunto normado y establecido con claridad en las agendas locales. A continuación se presentan los estados en donde se cuenta con una ley estatal de fomento a las actividades de los actores sociales:

**Tabla 1. Leyes estatales en materia de fomento a las actividades de los actores sociales**

Estado	Ley	Fecha de publicación
<b>Aguascalientes</b>	Ley de fomento a las organizaciones de la sociedad civil del estado de Aguascalientes.	15/11/2010
<b>Baja California</b>	Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el Estado de Baja California.	02/03/2001
<b>Baja California Sur</b>	Ley de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Baja California Sur.	31/12/2012
<b>Chiapas</b>	Ley de fomento y desarrollo agrícola del estado de Chiapas.	12/08/1998

<b>Estado</b>	<b>Ley</b>	<b>Fecha de publicación</b>
<b>Ciudad de México</b>	Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal.	23/05/2000
<b>Guanajuato</b>	Ley de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Guanajuato.	25/09/2015
<b>Guerrero</b>	Ley número 458 para impulsar a las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Guerrero.	27/06/2014
<b>Jalisco</b>	Ley de desarrollo social para el estado de Jalisco. Capítulo II. Del Fomento a las Actividades Productivas con Beneficio Social.	21/12/2004
<b>Michoacán</b>	Ley de fomento y fortalecimiento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil en el estado de Michoacán de Ocampo.	29/09/2015
<b>Morelos</b>	Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Morelos.	12/12/2007
<b>Puebla</b>	Ley de fomento a las actividades de desarrollo social de las organizaciones civiles para el estado de Puebla.	
<b>Quintana Roo</b>	Ley de fomento a las actividades realizadas por las organizaciones civiles para el estado de Quintana Roo.	22/03/2011
<b>Tamaulipas</b>	Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Tamaulipas.	31/05/2007
<b>Veracruz</b>	Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Estado de Veracruz-Llave.	11/02/2002
<b>Zacatecas</b>	Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.	14/07/2004

Fuente: Elaboración propia

Con todo, por un lado, la operación del PCS durante todas sus etapas y, por el otro, la coordinación de las actividades de la Comisión de Fomento desde el 2004 a través de su Secretaría Técnica, entre muchas otras cosas, han



configurado un escenario en el que el Indesol aparece como la entidad insignia del Estado Mexicano en términos de la relación gobierno-sociedad civil.

También conviene recordar que actualmente, y sobre todo a partir del 2004, entre sus múltiples responsabilidades, el Estado Mexicano tiene como encomienda el fomento de las actividades de los actores sociales. En este sentido, por ejemplo, se reporta que en el Anexo Informe Anual de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados por dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a favor de las organizaciones de la sociedad civil correspondiente a 2015, aproximadamente se distribuyeron 7 mil 200 millones de pesos entre 3,170 OSC, monto que ha mostrado un aumento constante en los últimos tres años. En este proceso de fomento a los actores sociales, participan numerosas entidades de la APF, como la Secretaría de Desarrollo Social (y especialmente el Instituto Nacional de Desarrollo Social, que es un órgano desconcentrado de dicha dependencia), la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Salud, entre muchas otras.

Con lo anterior, se puede afirmar que, por una parte el Indesol, y por la otra el PCS, en la actualidad forman parte de un sistema complejo, amplio y creciente existente en la APF, encargado del fomento a los actores sociales mexicanas y compuesto por múltiples instituciones y programas que de muy diversas maneras se plantean coadyuvar en el fortalecimiento del sector organizado de la sociedad civil.

Es difícil determinar el éxito de este sistema, pero es muy probable que en alguna medida ha contribuido al crecimiento constante del número de OSC que se dan de alta en el Registro Federal de Organizaciones, que a la fecha cuenta con cerca de 36 mil OSC (de las cuales más de 20 mil se encuentran activas) y que ha presentado un crecimiento anual persistente desde su creación. En la siguiente tabla se presentan las organizaciones que tienen CLUNI

diferenciadas de acuerdo a la figura jurídica con que están registradas y también en función de su estatus de actividad o inactividad, según datos del 2016:

<b>Estatus</b>	<b>Figura Jurídica</b>	<b>Total</b>
<b>ACTIVA</b>	Asociación Civil	19,415
	Asociación de Beneficencia Privada	63
	Institución de Asistencia Privada	713
	Institución de Asistencia Social Privada	4
	Institución de Beneficencia Privada (IBP)	30
	Otra	179
	Sociedad Civil	183
	<b>Total ACTIVA</b>	<b>20,587</b>
<b>INACTIVA</b>	Asociación Civil	12,073
	Asociación de Beneficencia Privada	45
	Institución de Asistencia Privada	329
	Institución de Beneficencia Privada (IBP)	13
	Otra	213
	Sociedad Civil	47
	<b>Total INACTIVA</b>	<b>12,720</b>
<b>Total</b>	<b>33,307</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos del Indesol, 2016

Por estados, los actores sociales registradas se distribuyen de la siguiente manera en el territorio nacional:

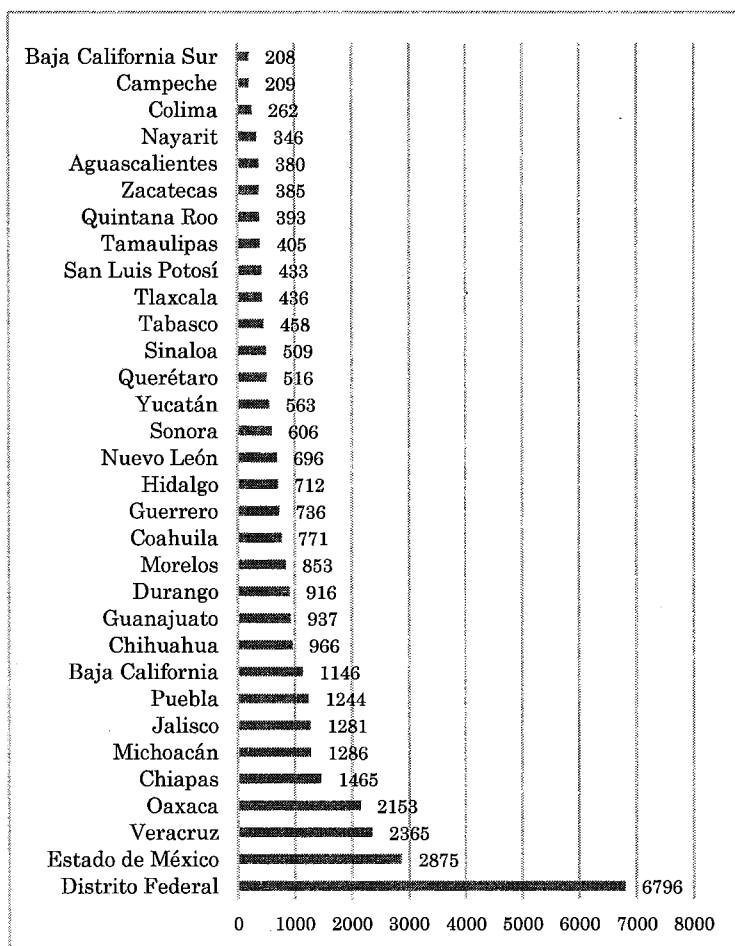


Figura 1. Distribución por estado y número de organizaciones con Clave Única de Inscripción (CLUNI), 2016

Fuente: Elaboración propia con datos del RFOSC, 2016

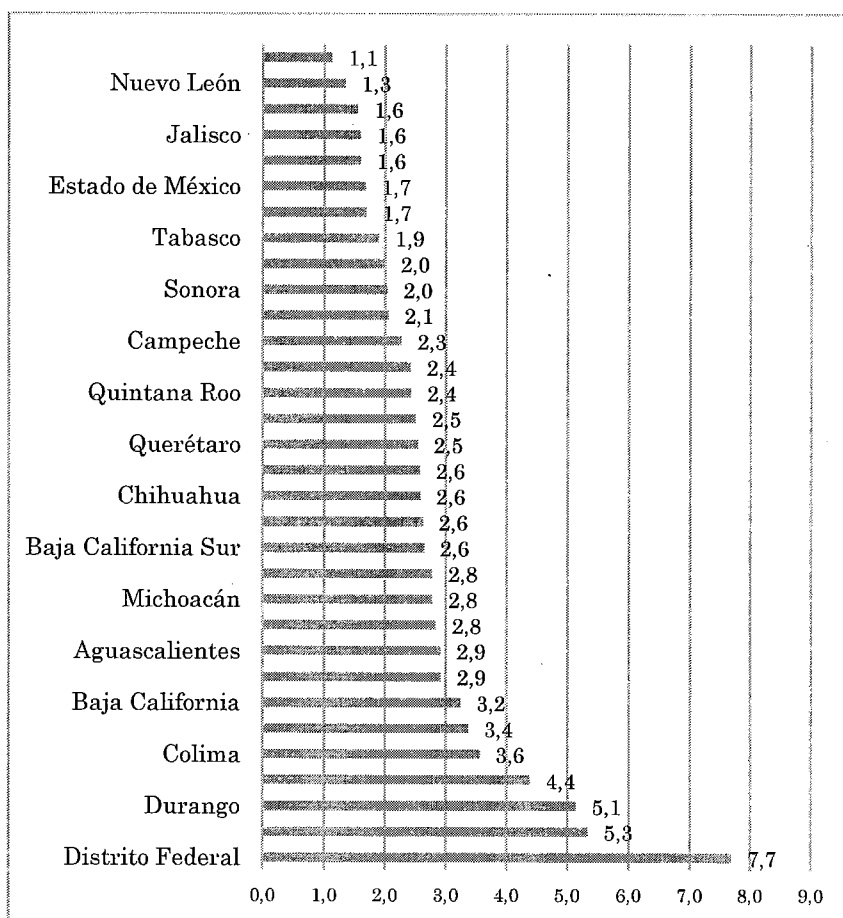


Figura 2. OSC con CLUNI por cada 10,000 habitantes en 2016

Fuente: Elaboración propia con datos del RFOSC, 2016

Estos datos son útiles para comprender y corroborar que la sociedad civil mexicana es un actor activo y creciente que tiene una importante capacidad de cambio social. Sin embargo, lo importante es que las múltiples y variadas organizaciones que conforman este enorme conglomerado, enfrentan obstáculos y experimentan dificultades internas que limitan su impacto social y su capacidad de transformación del ámbito público. Por ello resulta fundamental la participación del Estado en el fomento y el fortalecimiento de los diversos actores sociales que conforman a la sociedad civil mexicana, en el entendido que son actores coadyuvantes en la larga y complicada lucha hacia el

abatimiento de problemáticas que azotan a amplios sectores de la población, como pueden ser la pobreza, la marginación o la desigualdad.

#### *4.1.2 Problemática que atiende el programa*

El principal problema que atiende el PCS es la “existencia de actores sociales con niveles de fortalecimiento y vinculación insuficiente que impiden su contribución al fomento del capital social y realización de actividades que fortalezcan la cohesión social y el desarrollo humano de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión” (Diagnóstico, Diciembre 2015: 19). Este problema, según el análisis del propio programa, ocurre por cinco causas principales:

- Insuficientes mecanismos para la articulación entre actores sociales
- Limitados recursos públicos para la articulación entre actores sociales y gubernamentales
- Insuficiente desarrollo institucional de los actores sociales
- Insuficiente información sobre el impacto o incidencia del trabajo social de los actores sociales en la atención de grupos en situación de vulnerabilidad
- Nula o escasa sinergia entre actores sociales y servidores públicos

Potencialmente hablando, el programa puede y debe atender a “los actores sociales que cuentan con proyectos de desarrollo social que coadyuvan al desarrollo de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad o rezago, misma que atiende a 8, 518 actores al cierre de 2015” (Diagnóstico, Diciembre de 2015). Por su parte, y dadas las limitaciones institucionales, se define una población objetivo que podría y debería ser atendida en el corto y mediano plazo como, “el subconjunto de actores sociales que cuentan con proyectos de desarrollo social que coadyuvan al desarrollo de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y que cumplen con los requisitos vigentes”. Dicha población, al cierre de 2015, ascendía a 5, 048 actores sociales.

En términos llanos, esta población representa a los actores sociales, sobre quienes existe evidencia que cuentan con algún proyecto con las características mencionadas anteriormente.

Cabe recordar aquí que los recursos que el PCS pone a disposición de los actores sociales, están planteados como un efecto multiplicador, en el entendido de que son útiles y complementarios para el apoyo de proyectos que impactarán presumiblemente en el mejoramiento de las condiciones de vida de beneficiarios que, aunque se consideran indirectos, son en realidad el motivo ulterior de este programa. Sin olvidar que lo anterior se suma a una amplia gama de acciones de fomento que el programa hace, por cierto, en medio de recortes presupuestarios muy severos.

#### *4.1.3 Actualidad operativa del PCS*

El Programa de Coinversión Social (PCS), a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) fortalece y vincula entre sí y con los diversos órganos de gobierno a los Actores Sociales para que a través del fomento de sus actividades promuevan la cohesión y capital social, así como el desarrollo humano y social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión.

De acuerdo con las Reglas de Operación 2016, el objetivo del PCS es *“contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario mediante el fortalecimiento y vinculación de los Actores Sociales”*. Su objetivo específico es *“fortalecer y vincular a los Actores Sociales para que a través del fomento y apoyo a sus actividades promuevan el desarrollo de la cohesión y el capital social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión”*.

En el documento denominado *“Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2016”*, emitido por la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público (SHCP), se estableció que, para 2016, el PCS se compondría de la fusión de dos programas que hasta ese año habían funcionado de manera separada: Por un lado, el programa S070 “Programa de Coinversión Social” y, por el otro, el programa F001 “Fomento del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil”, ambos a cargo del Indesol. Como ya se mencionó esta institución ha constituido en los últimos años la plataforma de vinculación de las diversas instancias de la APF con la sociedad civil organizada, lo que hace pertinente la existencia de programas de fomento para contribuir a fortalecer sus capacidades, conocimientos y modelos de interacción social, así como promover un mayor profesionalismo e impacto en su quehacer.

La fusión comentada quedó definida en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016; con ella, se pretende fortalecer las acciones del PCS para financiar las actividades que mandata la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), tales como investigaciones en materia de participación ciudadana para la toma de decisiones de política pública, y atención a la ciudadanía en diversos trámites en los módulos del Registro Federal de OSC con participación en las 32 Entidades Federativas del país. También, el PCS fortalece a los Actores Sociales a través de la promoción de proyectos de coinversión entre el Gobierno y éstos, dirigidos a apoyar a la población en situación de vulnerabilidad o exclusión, contribuyendo con esto a los objetivos para los que fue creado. Por otro lado, el programa de Fomento del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, aporta acciones enmarcadas en la LFFAROSC, promulgada en 2004, cuyo objetivo es fomentar las actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) legalmente constituidas conforme a lo estipulado en dicho ordenamiento. En suma, se pretendía con la fusión de estos dos programas, fortalecer las acciones del PCS para potenciar las acciones de fomento que mandata la ley respectiva.

El PCS operativamente hablando, se divide en dos componentes, los cuales se describen a continuación:

- **Componente de Proyectos, presentados por los Actores Sociales, apoyados:** orientado al apoyo de actores sociales que cuentan con proyectos de desarrollo social que coadyuvan al desarrollo de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y rezago.
- **Componente de Acciones estratégicas de apoyo al fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales, realizadas:** orientado al fomento de actores sociales constituidos, así como aquellos grupos de la sociedad civil que son susceptibles de constituirse legalmente.

Entre los procesos para la selección se encuentran: recepción de proyectos, validación de proyectos, dictaminación de los proyectos, orden de prelación para la asignación de recursos, ajuste de proyectos y suscripción del instrumento jurídico.

El PCS otorga recursos públicos concursables para el desarrollo de proyectos presentados por los Actores Sociales, de conformidad con lo establecido en las convocatorias publicadas por la Instancia Ejecutora.

Los apoyos que otorga el PCS, son recursos públicos catalogados como subsidios, por lo que los Actores Sociales estarán sujetos a la normatividad correspondiente.

El PCS, apoya a los Actores Sociales a través de las siguientes vertientes

- **Promoción del Desarrollo Humano y Social:** Proyectos que contribuyan al logro de acciones que mejoren las condiciones de vida de la población en situación de pobreza, exclusión, vulnerabilidad, marginación o discriminación y fomenten el desarrollo comunitario y el capital social.



- Fortalecimiento, Capacitación y Sistematización: Proyectos dirigidos al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y metodologías de organización y gestión de los Actores Sociales, así como el equipamiento y mejoramiento de infraestructura. Incluye la promoción de la participación ciudadana en las políticas públicas, los procesos de articulación con los tres órdenes de gobierno y la generación de sinergias para un mayor impacto social.
- Investigación: Proyectos que generen, propicien y difundan conocimiento, metodologías, instrumentos, diagnósticos, evaluaciones, propuestas y recomendaciones, entre otros.

Para el Indesol y para el programa capacitar y profesionalizar a los actores sociales y otros Actores de la Sociedad (promotores, líderes, comités comunitarios, entre otros) es una tarea fundamental. Para llevar a cabo esta tarea, realiza las siguientes acciones:

- Construir competencias, es decir, desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos para mejorar y fortalecer la calidad, impacto e incidencia social de las actividades que desarrollan los actores sociales y de los servicios que ofrecen.
- Fomentar valores de responsabilidad social para crear sentido de pertenencia y compromiso con la Misión de la organización.
- Desarrollar capacidades y habilidades alineadas a su Misión y Visión.
- Desarrollar capacidades técnicas y organizativas, lograr eficiencia en el uso de los recursos y mecanismos de sustentabilidad económica, hacer posible el uso de tecnologías y la aplicación de procesos de evaluación y facilitar la toma de decisiones estratégicas.
- Cumplir con las disposiciones que la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil, como lo son: Fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil señaladas

en el artículo 5 de esta ley, establecer las facultades de las autoridades que la aplicarán y los órganos que coadyuvarán en ello, determinar las bases sobre las cuales la Administración Pública Federal fomentará las actividades, establecer los derechos y las obligaciones de las organizaciones de la sociedad civil que cumplan con los requisitos que esta ley establece para ser objeto de fomento de sus actividades, y favorecer la coordinación entre las dependencias y entidades del Gobierno Federal y los actores sociales beneficiarias, en lo relativo a las actividades que señala el artículo 5 de la misma.

Para lograr lo anterior, el Indesol promueve tres áreas básicas de formación que son:

1. Desarrollo de Conocimientos Estratégicos (Marco normativo –legal y fiscal- de la participación de la sociedad civil en México, Programas del Ramo 20; Transparencia, Rendición de Cuentas y Contraloría Social; Inclusión social y cohesión social, Formación de ciudadanía y participación ciudadana, entre otros)
2. Desarrollo de Capacidades Operativas (Niveles de impacto de proyectos sociales; Sistematización de experiencias, Diseño y desarrollo de modelos, Elaboración de proyectos productivos, etc.)
3. Desarrollo de Capacidades Institucionales (Planeación estratégica, Capacidad de permanencia e innovación, Trabajo voluntario, trabajo en equipo y manejo de conflictos; Estrategias de cabildeo e incidencia en políticas públicas y desarrollo local, etc.).

En este sentido, el Indesol creó el Sistema Integral de Capacitación, a través del cual busca:

1. Fomentar el papel de las organizaciones de la sociedad civil y de los diversos actores sociales como agentes del desarrollo social incluyente.

2. Impulsar la formación de ciudadanía y liderazgos sociales.
3. Llevar a cabo acciones de información y divulgación relativas a temas vinculados con la política social y el desarrollo incluyente, a través de estrategias de capacitación a distancia.
4. Promover el desarrollo de estudios sobre el trabajo desarrollado por los actores sociales y otros actores de la sociedad con el apoyo del Programa de Coinversión Social, su impacto e incidencia social, así como conservar y divulgar el conocimiento generado por ellos.

El Sistema Integral de Capacitación, está integrado por cuatro subsistemas: Capacitación a distancia, capacitación presencial, y gestión del conocimiento, además de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

El primer subsistema “Capacitación a Distancia” opera como un medio para ofrecer, a nivel nacional, contenidos relativos a la política social, la profesionalización y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), la inclusión y participación social, así como la construcción de capital social y ciudadanía, en beneficio de servidoras y servidores públicos de los tres órdenes de gobierno, integrantes de OSC y promotores y líderes comunitarios y otros actores sociales.

Este subsistema funciona a través de teleconferencias que se transmiten semanalmente a través del Canal 26 de Edusat y por Internet, y se reciben en las instalaciones de nuestra Red Nacional de Teleaulas, o bien en cualquier computadora con acceso a Internet. Las teleconferencias son programas de televisión transmitidos en vivo, con ponencias de expertas(os) en los temas; al efecto, se busca contar en cada programa con tres tipos de ponentes:

- Servidoras o servidores públicos de la SEDESOL, sus entidades coordinadas u otras dependencias;

- Académicas(os) o investigadoras(es) especializados en el tema, e integrantes de organizaciones de la sociedad civil con trabajo de campo destacado en el tema.

El subsistema de “Capacitación Presencial” tiene como propósito preparar e integrar a los diferentes actores sociales, mediante el intercambio de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de su trabajo en comunidad, motivarlos para organizarse y trabajar juntos, en coordinación con las autoridades en la solución de problemáticas locales y, sobre todo, resolver asuntos de la comunidad y fortalecer la cohesión social.

La modalidad presencial focalizada está dirigida a personas agrupadas por características homogéneas, ya sea por su actividad comunitaria, lugar de residencia, temática de interés, etc., a través de la impartición de cursos y talleres directamente en su comunidad.

Las temáticas para abordar en los cursos presenciales pueden ser tan variadas como las propias necesidades y propuestas de la comunidad. Algunas de las temáticas y objetivos a ofertar en el presenta año incluyen las siguientes:

- *Paz y no violencia*: Promueve el conocimiento de elementos fundamentales de la cultura de paz que permita contribuir a disminuir los niveles de violencia que se padece en regiones, comunidades, barrios, escuelas, familias, parejas y personas y que ha perjudicado el desarrollo humano, la convivencia y el tejido social, generando ambientes de deterioro en las relaciones sociales y de inseguridad de las personas.
- *Modelos de trabajo en la comunidad*. Proporciona elementos teóricos conceptuales asociados al trabajo en comunidad, para identificar y potenciar los esfuerzos y la acción organizativa, ampliando la visión y la

participación de los ciudadanos en los proyectos sociales para lograr una mejor calidad de vida de la población.

- *Organización para la cooperación.* Fortalece las capacidades y habilidades de las y los ciudadanos que desarrollan procesos de organización social en su localidad, dotándolos de elementos teóricos metodológicos de fomento a la participación, para la cooperación y la cohesión social.
- *Desarrollo de proyectos productivos.* Dota a las y los participantes de conocimientos técnicos y metodológicos que les permitan elaborar propuestas productivas desde la organización local, para incidir en la situación comunitaria, generar ingresos en beneficio de la organización, la familia y el desarrollo de la comunidad, bajo una perspectiva sustentable y autogestiva, que contribuya a revertir el deterioro de los niveles de subsistencia que se padece en regiones y comunidades del país.
- *Formación de formadores.* Proporciona elementos teóricos y metodológicos de formación a posibles capacitadores, en un ejercicio educativo que les permita incidir en los procesos comunitarios desde una perspectiva de acompañamiento y fortalecimiento a las organizaciones e instancias ciudadanas, con el propósito de mejorar la elaboración de proyectos y acciones que se emprendan para modificar positivamente las condiciones de la comunidad.

Con el subsistema “Gestión del Conocimiento” se busca: definir, organizar, impulsar y dar seguimiento a diversas actividades relacionadas con el desarrollo de conocimientos en materia de desarrollo social incluyente promovido por las actividades de los actores sociales y otros actores de la sociedad, que son consideradas necesarias para contribuir al logro de los objetivos del Instituto. Con éste eje, derivado de los estudios e investigaciones de los actores sociales se busca, transformar el conocimiento individual en un

conocimiento colectivo, a través de su recopilación, análisis, resguardo, clasificación, aprovechamiento, intercambio y divulgación, de tal manera que el conocimiento compartido genere a su vez creatividad y poder de innovación en otros actores sociales e incentive la toma de decisiones interna.

Por último, se encuentra el apoyo que el programa da a las actividades de la “Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil” que tiene a su cargo el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, siendo éste reconocido como la instancia autorizada por la LFFAROSC para concentrar toda la información que forme parte o se derive de los trámites de las organizaciones para obtener la Clave Única de Inscripción (CLUNI).

El Indesol busca coadyuvar y articular esfuerzos que permitan incidir favorablemente en el quehacer político y comunitario de la Nación.

Las fortalezas del PCS son las siguientes:

- a) Los actores sociales participan bajo dos principios: la corresponsabilidad y la coinversión de recursos, sean financieros, materiales y humanos encaminados a la ejecución de los proyectos.
- b) La selección de proyectos está encomendada a una comisión dictaminadora en la que no interviene en la instancia ejecutora del programa.
- c) Los recursos públicos que se otorgan se dirigen en su totalidad a la ejecución de los proyectos, no así a los gastos administrativos de los propios actores.
- d) Los actores sociales realizan actividades diferentes dentro del campo del desarrollo social cuyas acciones se encaminan, en algunos casos, a la atención de problemas o situaciones en las cuales la incidencia de las dependencias es escasa.

- e) La normatividad del Programa (Reglas de Operación y convocatorias) se publica en el Diario Oficial de la Federación, lo que independientemente de dar transparencia al programa, proporciona certeza jurídica a los actores sociales que participan.
- f) Las actividades se encuentran respaldadas por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.
- g) Proceso de orden de prelación para la asignación de los recursos

Es importante señalar que la división de procesos operativos y funciones que se hace en la presente evaluación tiene un carácter descriptivo y analítico. Las evaluaciones son parte de un proceso de abstracción que trata de recoger de manera fidedigna lo que ocurre en la realidad cotidiana de los programas, sin embargo, plasmar una imagen fotográfica de estos procesos resulta imposible, dada su complejidad. Se menciona esto debido a que el análisis que aquí se presenta está dividido para efectos de una mayor comprensión, en los dos componentes señalados más arriba. Pero al respecto es conveniente hacer un par de apuntes o precisiones:

En primer lugar, se tiene que señalar que el PCS, antes de la fusión de 2016 realizaba de manera cotidiana, además del proceso de coinversión, algunas actividades de fomento. Por ello, el componente uno, hoy en día continúa llevando a cabo actividades de esta índole. Por ejemplo, en el 2016 se realizaron once Reuniones regionales que tuvieron como objetivo, fomentar la cohesión y el capital social, mediante la promoción y el fortalecimiento de la interacción social, el intercambio de experiencias y la vinculación entre las organizaciones apoyadas por el PCS y los diversos órganos de gobierno a nivel regional, a fin de potenciar las acciones dirigidas a la población objetivo. Pero además, en el marco de las actividades de este componente, en 2016 se realizaron 215 sesiones de capacitación para los Actores Sociales, en temáticas como: Reglas

de Operación del PCS, elementos para la elaboración y presentación de Proyectos, Elaboración de proyectos con perspectiva de género, sobre las convocatorias emitidas, además de sesiones de Inducción y Sensibilización e Inducción a Dictaminadores. Como es de notar, esto se suma a las acciones que realizaba el antiguo programa F001 en materia de fomento a las actividades de los actores sociales, y que se comentan más arriba, generando un proceso más amplio, profundo y efectivo para el apoyo de los actores sociales mexicanas.

Por el otro lado, resulta hasta cierto punto paradójico y sintomático, que los operadores que ubicamos analíticamente en el componente 2, también tienen participación en procesos de coinversión, particularmente a través de las convocatorias de PF y de VI. Como se podrá apreciar en la presente evaluación, específicamente en el proceso relacionado con el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, en dichas convocatorias, personal del componente 2 toma parte de manera central, dado que en ambas convocatorias se implementan acciones específicas. Más aún se puede decir que son dichos operadores los que realizan prácticamente todos los procesos relacionados con las convocatorias mencionadas, siempre con el acompañamiento de la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social.

Por último, es importante señalar que de acuerdo a lo establecido por el CONEVAL, la evaluación de procesos “analiza mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del programa, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito” (TdR, CONEVAL 2016).

Se considera pertinente comentar que la metodología respecto a la evaluación de procesos diseñada por el CONEVAL (CONEVAL 2016), no se logró aplicar



en esta evaluación de manera integral, ya que la mayoría de las preguntas planteadas podrían ser respondidas sí, y sólo sí, el Programa contara con los procesos operativos sistematizados en ambos componentes. Aunado a esto, las incompatibilidades en sus poblaciones (objetivo, potencial y atendida) dificultan el análisis global de los mismos. Dado lo anterior, se consideró la estrategia de llevar a cabo el análisis de los procesos por componente.

#### ***4.1.4 Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del programa<sup>1</sup>***

En el presente apartado se mostrará una descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios de los dos componentes (C1. Proyectos, presentados por los Actores Sociales, apoyados y C2. Acciones estratégicas de apoyo al fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales, realizadas) que serán evaluados y contribuyen al logro del objetivo del PCS, esta primera descripción será de forma independiente, dada las particularidades de ambos componentes.

Los principales procesos de operación encontrados en documentos normatividad del PCS son: planeación, difusión, solicitud de apoyo, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos, seguimiento y monitoreo, contraloría social, y monitoreo y evaluación.

##### ***4.1.4.1 Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del componente 1***

Un elemento que será considerado en esta evaluación, es el grado de consolidación operativa del programa, éste se determinará *a priori* considerando algunos elementos

---

<sup>1</sup> El análisis aquí presentado corresponde a lo encontrado en la revisión documental. Es importante señalar esto porque el apartado sobre la descripción y análisis de los procesos, como se podrá observar más adelante, no coincide con lo presentado aquí. La principal razón de ello es que, entre los documentos consultados, particularmente el Manual de Organización y de Procedimientos del Indesol al que se tuvo acceso, no se encuentra actualizado.

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

Para definir el grado de consolidación operativa del programa se implementó la metodología de rangos sumados<sup>2</sup>, utilizando la ponderación usada en la Evaluación de Procesos de Comedores Comunitarios realizada por Cocoa Service Consultores<sup>3</sup> en 2015. En la cual se utilizó una escala de “0” a “1” para cada elemento considerado; “0” no existe, “0.5” existe más no en su totalidad y “1” sí existen los elementos considerados. Cabe señalar que dicha ponderación sólo jerarquiza una cadena de eventos propia para el análisis.

Se considerará que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos, oscilando en un rango de “5” mayor grado de consolidación a “0” programa no consolidado.

Se considerará que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos, oscilando en un rango de “5” mayor grado de consolidación a “0” programa no consolidado.

## **1. Proceso de Planeación**

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación, las dependencias de la APF deben planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo.

En este contexto, el día 5 de mayo de 2013 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el que se establecen cinco metas nacionales y tres estrategias transversales para llevar a México a su máximo

---

<sup>2</sup> Calcula una estimación aproximada de la repetibilidad y reproducibilidad combinada para un sistema de medición

<sup>3</sup> Grupo de consultores e investigadores, ubicados en México.

potencial. Estas metas nacionales son: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global, con tres estrategias transversales: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno, y Perspectiva de Género.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 señala los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que deberán ser elaborados para la consecución de las metas nacionales establecidas en este instrumento de planeación, entre los que mandata la elaboración del Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de abril de 2014.

Derivado de los objetivos, estrategias y líneas de acción propuestas en el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, se identificaron necesidades y estrategias que atendería el Programa de Coinversión Social atendería.

El proceso de Planeación se compone de: planeación estratégica y planeación programación y presupuesto del Programa. Es decir, implica la definición de los lineamientos normativos y los elementos de la MIR (fin, propósito, componentes y principales actividades), así como la definición de las acciones a realizar para el logro de los objetivos del Programa, y la planeación de los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo dichos objetivos. Para lograr lo anterior, el proceso de planeación se divide en varios subprocesos que constituyen el marco estratégico de la operación anual y que son los siguientes:

- Planeación estratégica en la cual: con base en los Lineamientos de la Subsecretaría de Prospectiva, Planeación y Evaluación de acuerdo a la Ley de Planeación y las disposiciones jurídicas aplicables. Se actualiza la MIR del Programa, se establece una planeación del crecimiento de cobertura del programa y como se atenderá.
- Planeación, programación y presupuesto: de acuerdo con los Lineamientos, a la Oficialía Mayor de la SEDESOL a través de la Dirección General de Programación y Presupuestación con la SHCP y la Cámara de Diputados, para definir el presupuesto final del Programa Asimismo, le corresponde la gestión de los recursos ante la Oficialía Mayor a la DGPP. Se convoca a las áreas responsables de la SEDESOL y el Indesol para la integración de objetivos, normatividad, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas.

Tabla 2. Valoración del proceso de Planeación C1

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Sí, los procedimientos para la planeación se encuentran en el Manual de Organización y de Procedimientos de la dirección general de políticas sociales, Guía para el Diseño del Plan Estratégico de los Programas Sociales, Manual de Organización y Procedimientos de Indesol, Reglas de Operación 2016, Programa Operativo anual (POA). Reglamento interior de la SEDESOL, LFFAROSC, SHCP, CONVEVAL. No descritos en lineamientos del PCS	Sí, los procedimientos para la planeación se encuentran en el Manual de Organización y de Procedimientos de la dirección general de políticas sociales, Guía para el Diseño del Plan Estratégico de los Programas Sociales, Reglas de Operación 2016, programa operativo anual (POA). Reglamento interior de la SEDESOL, LFFAROSC, SHCP, CONVEVAL. No descritos en lineamientos del PCS
	1	
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, el programa cuenta con procedimientos de planeación definidos en el Manual de Organización y de Procedimientos de la dirección general de políticas sociales.	Sí, el programa cuenta con procedimientos de planeación definidos en el Manual de Organización y de Procedimientos de la dirección general de políticas sociales. No descritos en lineamientos del PCS
	1	
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Sí, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel central.	Sí está documentado el proceso, sin embargo no son del conocimiento de todos los operadores a nivel delegacional.
	1	
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Sí, Actualización de la MIR del Programa.	No aplica
	0.5	
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	Sí, en las reuniones de planeación se toman en cuenta los reportes de avances de los ASM, evaluaciones externas,	No aplica
	1	
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>	4.5	

Del anterior análisis se debe destacar que el proceso de planeación se encuentra visible en las ROP y Manuales del Indesol, por lo tanto puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado de manera integral, dichos procesos también se encuentran en documentos aplicables en general a la APF, esto mismo es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos y mecanismos para la implementación sistemática de mejoras se encontraron: la Matriz de Indicadores de Resultados, ASM y resultados de evaluaciones externas.

## 2. Proceso de Difusión

Es un proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido a la población potencial de beneficiarios identificada del Programa. El proceso de difusión se divide en los siguiente subprocesos:

- Difusión de las ROP
- Difusión de las convocatorias

Los Actores Sociales podrán participar presentando a través del Sistema la “Solicitud de apoyo económico para la ejecución de proyectos por parte de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación” mediante la entrega del Formato de Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos, junto con la documentación correspondiente descrita en el numeral 3.3 de las presentes Reglas de Operación y de acuerdo con las convocatorias publicadas en el Diario Oficial de la Federación y en la página electrónica <http://www.gob.mx/indesol>. Habrá un periodo de hasta veinte días naturales, entre la fecha de la publicación de la convocatoria y el cierre de la misma.

La Instancia Ejecutora podrá publicar convocatorias, por sí o en coordinación con una o más dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, entidades federativas o municipios, así como con organismos nacionales o internacionales, públicos o privados, de acuerdo con la suficiencia presupuestal.

Cada convocatoria establecerá la cantidad límite de proyectos a recibir de acuerdo con los recursos disponibles.

Tabla 3. Valoración del proceso de Difusión C1

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	Sí, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos se encuentran desactualizados.	Sí, Manual de Organización y de Procedimientos del Indesol
	0.5	
Los procesos están estandarizados	Sí, se encuentran estandarizados conforme a la normatividad.	No aplica
	1	

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Sí, para algunos apoyos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel central.	No aplica
	1	
Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	No se cuenta con un sistema de monitoreo	No aplica
	0.5	
Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	No se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	No aplica
	0	
Grado de consolidación operativa del programa		3.0

En las ROP del Programa, se hace referencia al proceso de difusión, de igual forma se hace referencia al proceso en el Manual de Organización y de Procedimientos del Indesol, sin embargo, se considera que los procesos descritos en dicho manual se encuentran desactualizados. Se considera que el proceso está estandarizado, pero no se puede afirmar que esté totalmente documentado, ni determinar a priori que es de conocimiento de los operadores debido a que en los estudios de caso llevados a cabo en distintas delegaciones del país Delegados y/o Subdelegados no conocían a fondo el proceso. Respecto a elementos del monitoreo de este proceso, estos no existen, ni tampoco se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### 3. Proceso de Solicitud de Apoyos

Este proceso comprende el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que los beneficiarios deben realizar para solicitar los apoyos del Programa. Se incluye en el proceso las acciones, instrumentos y mecanismos que los operadores del programa deben utilizar para registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo. Los subprocesos que lo comprenden son los siguientes:

- **De la recepción de los proyectos:** El Actor Social enviará, mediante el Sistema Electrónico que el Programa disponga para tal efecto, el formato del trámite

“Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación” debidamente llenado con toda la información solicitada, de acuerdo con el tipo de Actor Social y con la convocatoria en la que participe.

Una vez que se hayan recibido los documentos, el Sistema enviará una notificación al Micrositio del Actor Social con el folio de participación. En caso de que falte algún documento se enviará una notificación al Micrositio del Actor Social señalando la documentación faltante. Este plazo no podrá exceder de cinco días hábiles. En caso de que el actor social no envíe los documentos faltantes, su solicitud quedará con estatus de recepción incompleta.

Cuando el Actor Social envíe en línea la documentación faltante dentro del plazo establecido, el Sistema emitirá una notificación.

- **De la validación de los proyectos:** La Instancia Ejecutora validará la documentación cargada al Sistema por los Actores Sociales, a fin de determinar el cumplimiento a lo establecido en las presentes Reglas de Operación y las convocatorias.

Si la documentación que el Actor Social adjunta al Sistema cumple con los Criterios de Participación establecidos en el numeral 3.3 de las Reglas de Operación, el proyecto obtendrá el estatus “Proyecto Validado”. En caso contrario, se requerirá al Actor Social, por única vez y a través del Sistema, dar cumplimiento a dichos criterios, en un plazo que no podrá exceder de cinco días hábiles, pasado el cual, el proyecto quedará con el estatus de “Invalídado”.

El Actor Social manifestará bajo protesta de decir verdad en el Formato de Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos, que no se encuentra en los supuestos previstos por el artículo 8 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, y que conoce de las infracciones y sanciones previstas en los artículos 30 y 31 de la Ley en cita, así como el contenido y alcance de las presentes Reglas de Operación.

Si se detecta alguna irregularidad o incumplimiento, de acuerdo con la información de la Base de Actores Sociales Impedidos para participar en el PCS, el estatus será “Proyecto Invalidado” y no pasarán a la siguiente etapa.

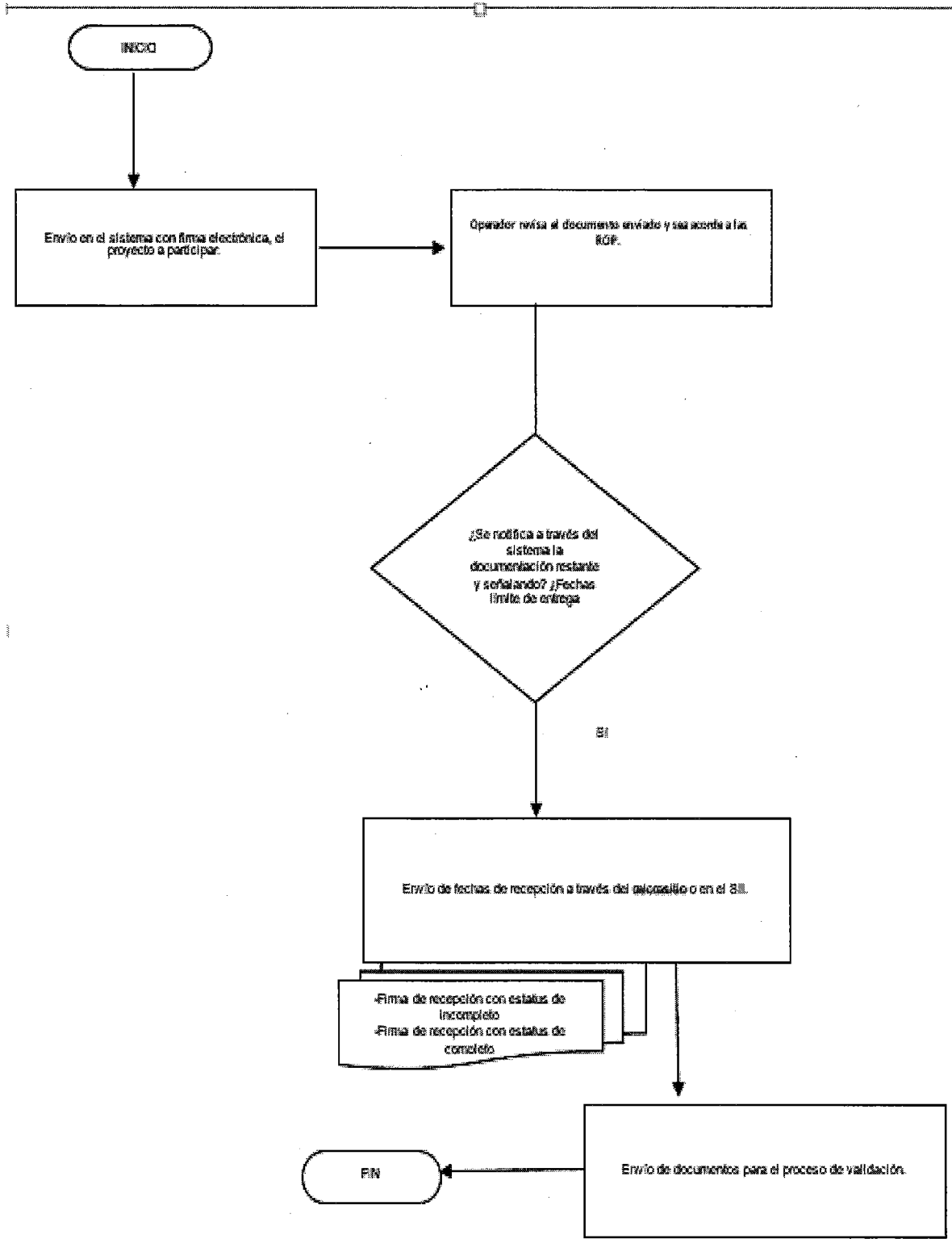
- **Resultado de la validación:** Los resultados de la etapa de validación se darán a conocer a través de la página electrónica del Indesol, [www.indesol.gob.mx](http://www.indesol.gob.mx), en un plazo no mayor a treinta días hábiles a partir del cierre de la convocatoria.

**Tabla 4. Valoración del proceso de Solicitud de Apoyos C1**

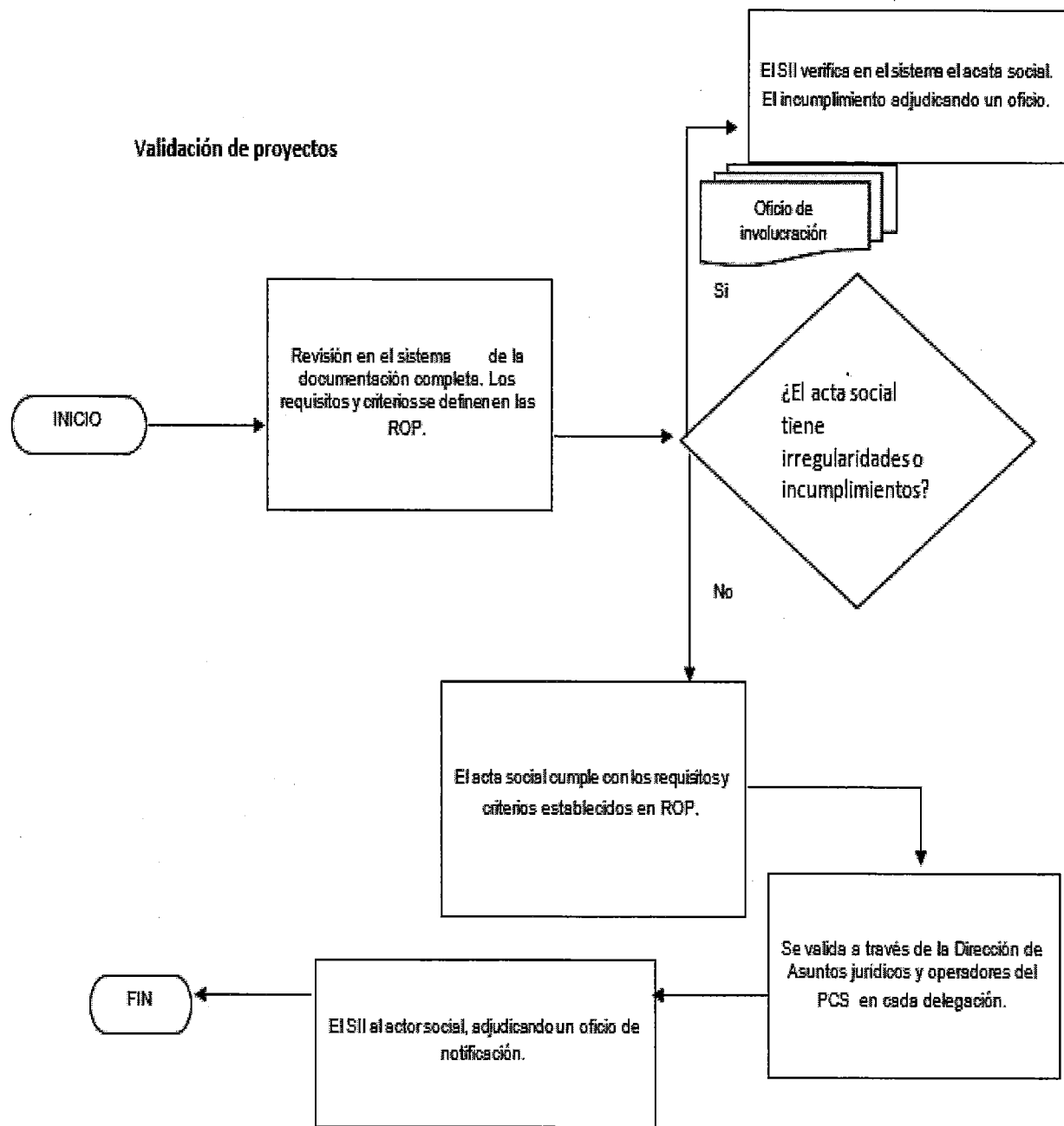
Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Sí, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos se encuentran desactualizados.	Sí, Lineamientos del Programa, Reglas de Operación 2016, Manual de Organización y Procedimientos.
	0.5	
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, el proceso se encuentra estandarizado conforme a los procedimientos ejecutados	Sí, conforme a los procedimientos ejecutados.
	1	
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de los operadores a nivel central	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de los operadores a nivel estatal.
	1	
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Sí, pero no están descritos en los manuales de operación	Sí, para algunos apoyos se cuenta con un sistema de monitoreo
	0.5	
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	No se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	No aplica
	0	
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>		3.0



## Flujograma: Recepción de proyectos participantes



## Flujograma: Validación de proyectos



Del anterior análisis se debe destacar que el proceso de Solicitud de Apoyos, no se encuentra totalmente visible, específicamente en los Lineamientos Normativos del Programa; ROP, manuales de procedimientos, siendo estos documento el principal pilar para llevar a cabo la operación de cada elemento que integra la totalidad de los procesos del PCS, por lo tanto, no puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado en su totalidad, esto mismo es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos de monitoreo, no se identificaron mecanismos para la implementación de mejoras en el proceso

#### **4. Proceso de Selección de Beneficiarios**

Proceso llevado a cabo por los operadores del PCS, mediante el cual se realiza la selección de los beneficiarios para así obtener un padrón actualizado y validado. A continuación, se describen los subprocesos que dan origen a este proceso:

**De la dictaminación de los proyectos:** La dictaminación consiste en evaluar los proyectos completos y validados de manera colegiada, a través de la Comisión Dictaminadora, tomando en cuenta en primera instancia el impacto social del proyecto, su viabilidad, la experiencia del actor social, así como su apego a los objetivos y temáticas de la convocatoria en la que participa y su contribución para fortalecer la inclusión y cohesión social y el capital social de la población. Serán elegibles, aquellos proyectos que en el dictamen hayan obtenido una calificación igual o mayor al 70% del total de puntos ponderados (ROP, 2015)

La dictaminación de los proyectos deberá realizarse en el Sistema y siguiendo los lineamientos descritos en la Guía para dictaminar proyectos del programa de coinversión social.

“El dictamen de cada proyecto será definitivo y quedará asentado en el Acta de Dictaminación” (ROP, 2015-2016)

**Comisión Dictaminadora:** Los proyectos se evaluarán mediante un dictamen técnico que será realizado por comisiones integradas, de la siguiente forma:

Por un servidor o servidora pública federal o estatal; una persona integrante de las organizaciones de la sociedad civil y otra especialista en la materia o del ámbito académico. La Instancia Ejecutora designará a un/a servidor/a público/a que fungirá como secretario/a técnico/a.

“Cuando otra institución pública o privada participe en la coinversión, podrá enviar a un o una representante, a participar en el proceso de dictaminación de proyectos, la cual ocupará un lugar en la Comisión Dictaminadora de acuerdo a la naturaleza de la institución que coinvierte”. (ROP, 2015)

Atribuciones y funciones encomendadas por la Instancia Ejecutora del PCS a las comisiones dictaminadoras que se encuentran contenidas en las Reglas de Operación 2015-2016 son las siguientes:

- Evaluar colegiadamente la viabilidad de los proyectos y la trayectoria de los actores sociales, mediante la realización de un dictamen técnico, a efecto de ponderar la elegibilidad de los mismos, con base en los criterios de selección establecidos en las presentes Reglas de Operación.
- Evaluar la pertinencia y factibilidad de los indicadores de impacto social del proyecto y materiales probatorios registrados en el proyecto, a efecto de que sean congruentes y consistentes con las líneas de acción, los objetivos específicos y los niveles de impacto del mismo y de ser necesario, hacer las recomendaciones convenientes para ello.
- Emitir observaciones y recomendaciones que contribuyan a mejorar las propuestas de un proyecto elegible, sin que ello implique la reelaboración del proyecto.
- Especificar y argumentar de manera clara los criterios de selección que fueron determinantes para otorgar la calificación al proyecto dictaminado.
- Recomendar, considerando la naturaleza del proyecto y el tiempo para su ejecución, que los recursos se entreguen en una sola exhibición.
- En el caso de los proyectos de continuidad tomar en cuenta las participaciones anteriores del Actor Social en el PCS en cuanto al resultado de sus evaluaciones y, en su caso, otras acciones de seguimiento.
- Suscribir el Acta de Dictaminación, verificando que el resultado obtenido corresponda al proyecto.

Las personas que integran las Comisiones Dictaminadoras deberán tener experiencia o conocimientos en ámbitos relacionados con los proyectos que dictaminen. Asimismo, deberán estar registradas en el Padrón de Dictaminadores del PCS.

Ninguna persona podrá integrarse en comisiones que dictaminen proyectos presentados por organizaciones o instituciones de las cuales sean representantes

legales, asociados(as), trabajadores(as) o con las que tengan conflicto de intereses o cualquier otro factor que implique parcialidad en el dictamen.

**Atribuciones del Secretariado Técnico:** Las personas designadas como secretarias(os) técnicas(os) de las comisiones dictaminadoras son representantes de la Instancia Ejecutora. Para el caso de las delegaciones sólo podrán serlo quienes participan en la operación del Programa, quienes deberán salvaguardar que los dictámenes se apeguen a la normatividad y visión institucionales. Contarán con derecho a voz y tendrán las siguientes atribuciones que se encuentran en las Reglas de Operación de PCS 2015-2016:

- Fungir como moderador/a y facilitador/a del análisis y deliberación sobre los proyectos.
- Participar activamente en las Comisiones Dictaminadoras, para prevenir errores de interpretación de las Reglas de Operación del PCS.
- Emitir opiniones técnicas y operativas en el transcurso de la sesión.
- Orientar respecto de elementos normativos, técnicos y operativos del Programa a la Comisión Dictaminadora.
- Informar a las personas que dictaminan sobre el desempeño y trayectoria de los Actores Sociales, en el PCS y el RFOSC, en su caso.
- Capturar en el Sistema los comentarios y evaluación emitidos por la Comisión Dictaminadora en el Acta de Dictaminación.
- Dar lectura al Acta de Dictaminación respectiva al finalizar la deliberación y firmarla con quienes integran la Comisión Dictaminadora, vigilando el uso del lenguaje y que se trate de observaciones que abonen al mejor desarrollo del proyecto.
- Informar a la Instancia Ejecutora sobre cualquier situación crítica o irregularidad detectada en el transcurso, que pueda afectar la objetividad o pertinencia de los comentarios de la dictaminación o en la emisión de los dictámenes.

**Resultado de la Dictaminación:** El resultado de los dictámenes, la relación de quienes participaron en el proceso de dictaminación, y las fichas curriculares, se darán a conocer en un plazo no mayor a sesenta días naturales después del cierre de cada convocatoria, a través de la página electrónica [www.indesol.gob.mx](http://www.indesol.gob.mx).

En ningún caso se publicarán los nombres de las y los dictaminadores vinculados a cada proyecto, durante el presente ejercicio fiscal, por considerarse información

clasificada con carácter de confidencial, al contenerse datos personales, en términos de lo que establece la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

**De los proyectos elegibles y para los que no sea factible la canalización de recursos:**

Una vez publicados los resultados de la dictaminación de los proyectos elegibles, la Instancia Ejecutora dará a conocer, en un periodo máximo de treinta días hábiles, los proyectos que serán apoyados y aquéllos que no podrán recibir recursos.

Sólo aquellos proyectos que hayan sido clasificados como “elegibles no apoyados” por causa de insuficiencia presupuestaria, podrán cambiar a “elegibles apoyados” dependiendo del orden de prelación, establecido en el numeral 4.2.5. Lo anterior de acuerdo con la suficiencia presupuestal de la Instancia Ejecutora.

Para los proyectos que alcanzaron una calificación igual o mayor a 70 puntos, la Instancia Ejecutora declarará como no apoyados a aquellos que se encuentren en cualquiera de los siguientes casos:

- Cuando la Instancia Ejecutora cuente con información documentada, adicional y posterior a la dictaminación, que impida que el proyecto sea apoyado. Esta decisión deberá estar fundada y motivada.
- Cuando el Actor Social renuncie a continuar en el proceso.
- Cuando el Actor Social no atienda las observaciones y/o recomendaciones de los(as) dictaminadores(as) o indicaciones de la Instancia Ejecutora durante la etapa de ajuste del proyecto.
- Cuando no exista suficiencia presupuestaria.
- Cuando se cuente con información documentada de que el Actor Social tenga incumplimientos pendientes de solventar con la Instancia Ejecutora, la Comisión de Fomento o cualquier otro Programa de la Administración Pública.
- Cuando el Actor Social no asista a la reunión informativa para el inicio de la ejecución de proyectos, establecida en el índice 11 del numeral 3.6.2 de ROP 2016.
- Cuando la instancia ejecutora detecte en cualquier etapa del proceso que más de un proyecto cuenten con información o contenido similares.
- Si al momento de la firma mediante FIEL del Ajuste del proyecto o del Instrumento Jurídico el actor social ha cambiado su representación legal o su domicilio fiscal y no ha realizado su trámite ante el Registro Federal de las

OSC, dentro del plazo que señala la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC.

- Si no entrega completos y en los plazos establecidos los siguientes documentos:
- Solicitud de alta, baja o modificación de cuentas bancarias.
- Copia del estado de cuenta bancario de la OSC que contenga la CLABE interbancaria de 18 dígitos, número de cuenta y nombre de la Institución Bancaria.
- Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales de la OSC, emitido por el SAT con estatus en positivo y una vigencia no mayor a treinta días.

**Del orden de prelación para la asignación de los recursos:** Con apego a las presentes Reglas de Operación, la Instancia Ejecutora asignará los recursos a los proyectos elegibles, tomando en cuenta el siguiente orden:

- La calificación obtenida en la dictaminación. Los proyectos serán ordenados de mayor a menor calificación y se procederá a asignar los recursos a los mismos, hasta agotar el monto total de la convocatoria.
- En caso de que 2 o más proyectos obtengan la misma calificación, se utilizará como criterio de asignación el consecutivo menor en el folio de recepción.
- La suficiencia presupuestal de cada convocatoria. Una vez agotados los recursos de la convocatoria, los proyectos publicados como elegibles en la misma, cambiarán su estatus a “elegible no apoyado”.
- La disponibilidad presupuestal del PCS.

a) Indesol: Calificación obtenida en la dictaminación, en el entendido de que un Actor Social, podrá tener hasta 2 proyectos apoyados en el mismo ejercicio fiscal, uno en cualquier convocatoria emitida en exclusiva por el Indesol y otro en cualquiera de las convocatorias emitidas por el Indesol en conjunto con cualquiera instancia pública o privada. Los recursos restantes se asignarán de acuerdo a la proporción de proyectos elegibles no apoyados que tenga cada una de las convocatorias dentro de la vertiente de Desarrollo Humano y Social, hasta agotarse.

b) Delegaciones: Los proyectos serán ordenados de mayor a menor calificación por cada objetivo específico de la convocatoria operada en las delegaciones de la SEDESOL, se asignarán los recursos hasta agotar el monto disponible, de acuerdo al siguiente orden:

Proyectos de Desarrollo Integral con Participación Comunitaria: Proyectos de Alimentación, Nutrición y Salud, 3. Proyectos de Sociedad Incluyente y Cohesión Social, 4. Proyectos de Igualdad de Género.

Redistribución de recursos: Proyectos con incidencia en los municipios prioritarios de la Cruzada Nacional Contra el Hambre, siguiendo el primer criterio de prelación.

Una vez distribuido dicho recurso, si por causas ajenas a la Delegación no puede ser ejercido, podrá apoyar otros proyectos de su entidad, siguiendo el primer criterio de prelación

**Del proceso de ajuste de proyectos:** Consiste en que el Actor Social realice en línea modificaciones al proyecto, atendiendo las observaciones formuladas por la Comisión Dictaminadora y las recomendaciones e indicaciones de la Instancia Ejecutora que se le harán llegar a través del Sistema, enfocadas a que el proyecto mantenga la congruencia y consistencia de la información que quedará en el Anexo Técnico. El Actor Social cuyo proyecto vaya a ser apoyado, tendrá un primer plazo de cinco días hábiles para atender todas y cada una de las modificaciones propuestas, a partir de la fecha en que se le haya notificado a través del Sistema, de persistir alguna modificación a realizar, tendrá un segundo plazo de tres días hábiles a partir de la fecha en que se le haya notificado a través del Sistema. Si el Actor Social no atiende en su totalidad la solicitud de ajuste en dicho plazo, el proyecto no podrá recibir recursos.

Una vez finalizado el ajuste del proyecto, el/la Representante Legal, mediante firma electrónica, aprobará de conformidad los ajustes realizados, contando para ello con un plazo máximo de 5 días hábiles.

**Tabla 5. Valoración del proceso de Selección de Beneficiarios C1**

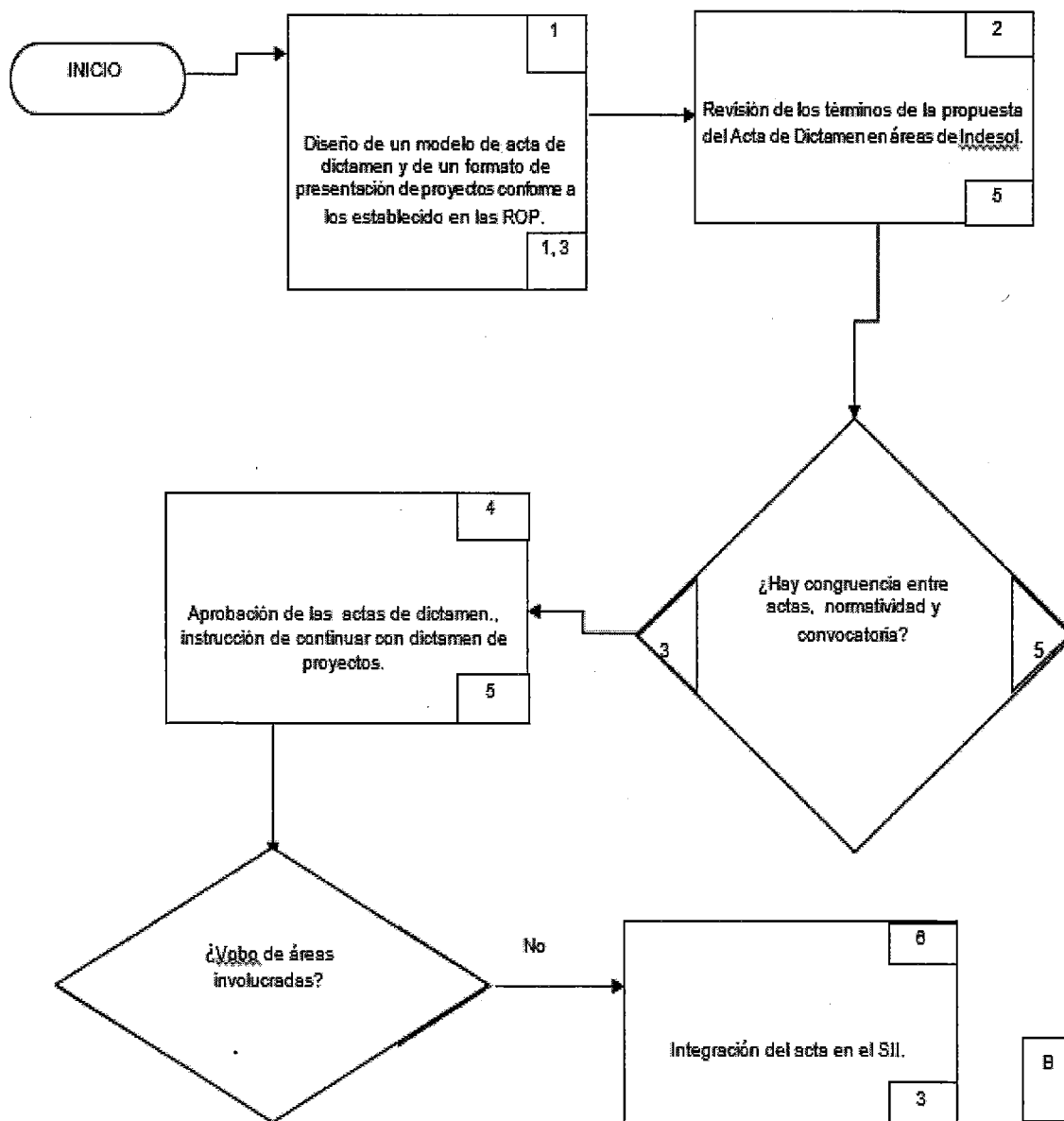
Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	Sí, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos se encuentran desactualizados. 0.5	Sí, Lineamientos del Programa, Reglas de Operación 2016, Manual de Organización y Procedimientos.
Los procesos están estandarizados	Sí, conforme a la normatividad. 1.0	Sí, conforme a la normatividad.
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Sí, son del conocimiento de todos los operadores a nivel central. 1.0	Sí, son del conocimiento de los operadores a nivel delegacional.
Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de	Sí, se cuenta con un sistema de monitoreo, así también en el Sistema Integral de Indesol (SIID)	Sí, se cuenta con un sistema de monitoreo, así también en el Sistema Integral de

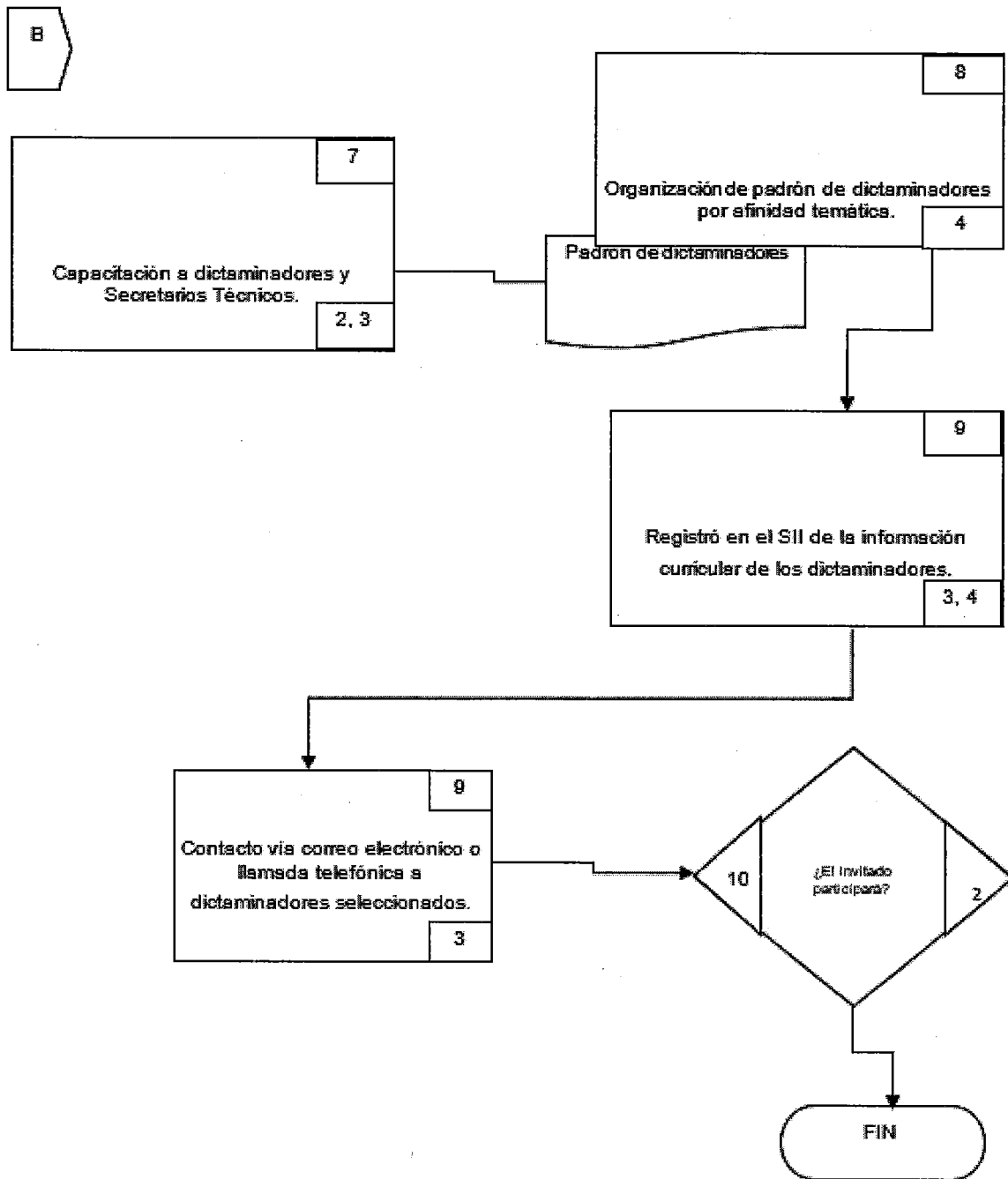


Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
gestión	donde se lleva a cabo actualmente el proceso. 1.0	Indesol (SII) donde se lleva a cabo actualmente el proceso.
Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	Sí, se implementa una encuesta de satisfacción para los beneficiarios, pero no se cuenta con un mecanismo para el subproceso de dictaminación 0.5	No aplica
Grado de consolidación operativa del programa		4.0

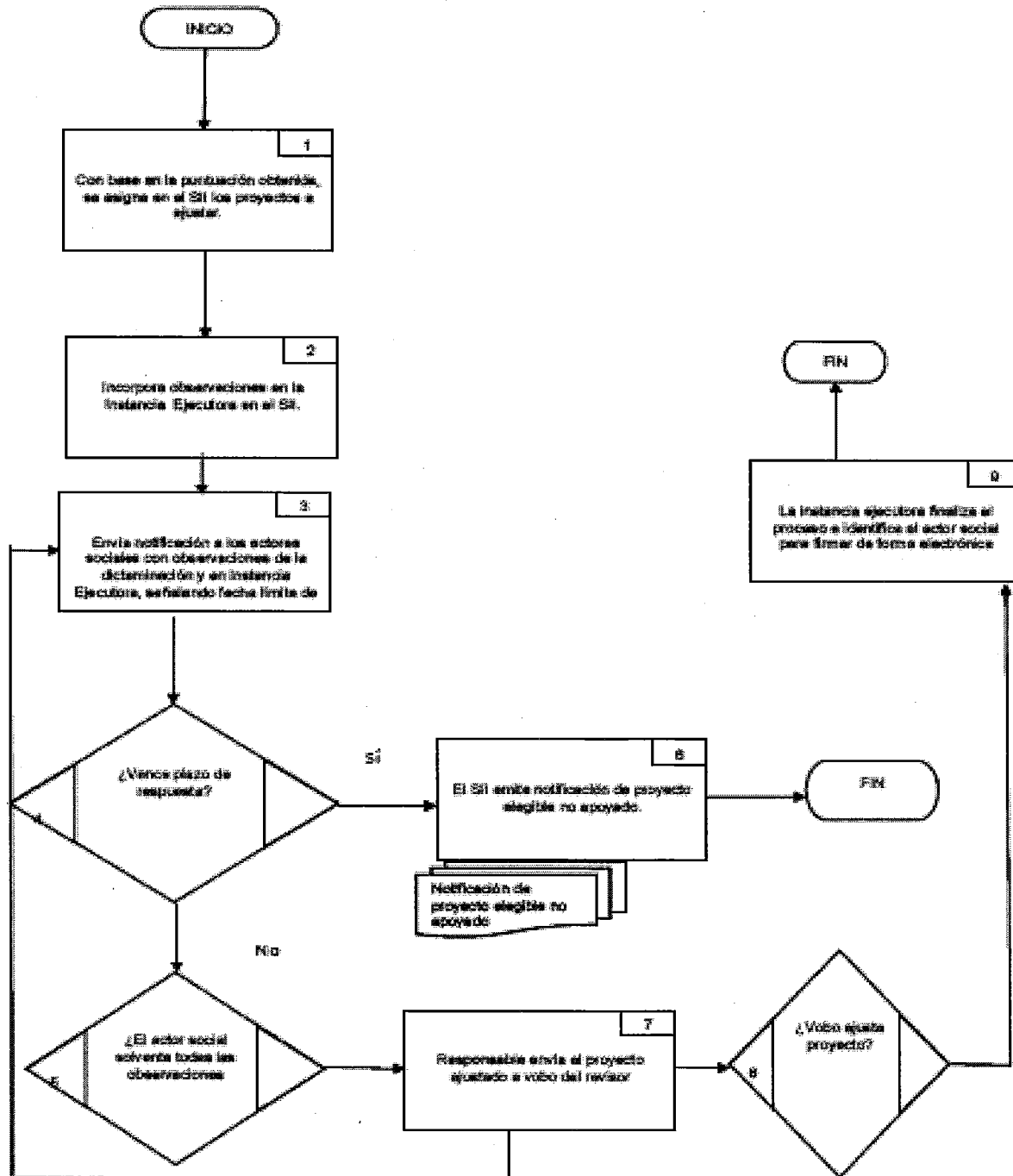
En la normatividad del programa, se hace referencia al proceso de selección de beneficiarios. Sin embargo, cabe destacar que el proceso Selección de Beneficiarios funciona de manera adecuada, ello también es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos de monitoreo se detectaron sistemas de indicadores de gestión, por ejemplo el Sistema Integral de Indesol en el cual se lleva a cabo casi en su totalidad el proceso, sin embargo, no se encontraron mecanismos para la implementación de mejoras.

## Flujograma: Elaboración de modelos de acta





### Ajuste de proyectos



## **7. Proceso de Entrega de Apoyos**

Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. A continuación, se describen los subprocesos que integran el proceso de entrega de apoyos:

**De la suscripción del Instrumento Jurídico:** Una vez ajustado el proyecto, el o la representante legal, así como el o la coordinadora del proyecto en tanto que responsable solidario, firmarán mediante Firma Electrónica el instrumento jurídico correspondiente, en un plazo que no exceda los cinco días hábiles, contados a partir del día siguiente en que lo reciban, en caso contrario, se entenderá que renuncian al recurso.

En caso de que el Instrumento Jurídico presente alguna inconsistencia o error con la información proporcionada por el Actor Social, éste deberá informarlo a la Instancia Ejecutora a través del Sistema dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que recibió el Instrumento Jurídico.

A partir de ese momento, se denominarán Agentes Responsables de la Ejecución de Proyectos (AREP).

La Instancia Ejecutora enviará mediante el Sistema, el Instrumento Jurídico para la firma electrónica del Representante Legal; quien contará hasta con cinco días hábiles para tal efecto.

Para efecto de la formalización del Instrumento Jurídico, el o la representante legal del Actor Social, deberá cerciorarse de que quien coordina el proyecto suscriba con su Firma Electrónica dicho convenio, haciéndose responsable solidario en el cumplimiento del ejercicio de los recursos federales otorgados conforme a lo planteado en el Anexo Técnico.

**Convenio Modificatorio:** En caso de que durante la ejecución del proyecto se presenten causas de fuerza mayor, circunstancias fortuitas documentadas que a juicio de alguna de las partes ameriten modificaciones al Instrumento Jurídico suscrito, lo solicitará mediante el Sistema, en un plazo no mayor a diez días hábiles posteriores a la identificación del problema, detallando los términos propuestos para la modificación del mismo y de conformidad con el trámite "Solicitud por parte de los agentes

responsables de la ejecución de los proyectos, de modificación del Instrumento Jurídico suscrito”.

El convenio modificatorio se realizará siempre y cuando no se afecte la esencia del objetivo del proyecto.

La Instancia Ejecutora solicitará a través del Sistema la formalización del convenio modificatorio. Lo anterior se llevará a cabo mediante firma electrónica de la o el Representante Legal del Actor Social y de quien coordina el proyecto, quienes contarán hasta con cinco días hábiles para realizar esta acción. De no realizarlo, la Instancia Ejecutora podrá cancelar la solicitud y ambas partes deberán cumplir los términos convenidos en el Instrumento Jurídico original.

El AREP no podrá realizar modificaciones en la ejecución del proyecto, hasta que éste cuente con la autorización del convenio modificatorio.

Si la propuesta fue presentada por la Instancia Ejecutora, el AREP contará con cinco días hábiles para hacer las manifestaciones pertinentes o integrar la información necesaria.

La Instancia Ejecutora solicitará a través del Sistema la formalización del convenio modificatorio. Lo anterior se llevará a cabo mediante firma electrónica del o la Representante legal del Actor Social y del coordinador del proyecto, quienes contarán hasta con cinco días hábiles para realizar esta acción. De no realizarlo, la Instancia Ejecutora podrá cancelar la solicitud y ambas partes deberán cumplir los términos convenidos en el Instrumento Jurídico original.

De ser procedente, se elaborará y firmará electrónicamente el convenio modificatorio y surtirá efectos a partir de la fecha de su firma.

De no ser procedente, ambas partes deberán cumplir con los términos convenidos en el Instrumento Jurídico suscrito.

Para el caso de cambio de coordinador del proyecto una vez aprobado de conformidad con el numeral 3.6.2 de ROP 2016, la instancia ejecutora y el AREP suscribirán un convenio modificatorio.

**Terminación Anticipada:** El Instrumento Jurídico suscrito podrá darse por terminado de manera anticipada, en los siguientes casos:

Cuando el AREP lo solicite mediante el Sistema, de conformidad con el trámite “Solicitud por parte del Agente Responsable de la Ejecución del Proyecto de Terminación Anticipada del Instrumento Jurídico suscrito”, detallando el motivo que la origina. La Instancia Ejecutora deberá determinar la procedencia de la solicitud en un plazo que no podrá exceder de cinco días hábiles.

Si la Instancia Ejecutora determina que la justificación es insuficiente, deberá notificarlo mediante el Sistema dentro del mismo plazo para que el AREP haga las manifestaciones correspondientes dentro de los siguientes cinco días hábiles, a efecto de que la Instancia Ejecutora resuelva la terminación anticipada.

La Instancia Ejecutora podrá dar por terminado el Instrumento Jurídico sin responsabilidad para ésta, por causa de fuerza mayor, caso fortuito o falta de disponibilidad presupuestal, debiendo dar aviso mediante el Sistema al AREP con al menos cinco días de anticipación.

Cuando la Instancia Ejecutora detecte incumplimientos a los compromisos establecidos en el Instrumento Jurídico, requerirá al AREP para que en un plazo máximo de cinco días hábiles rinda un informe pormenorizado mediante el Sistema respecto a dichos incumplimientos, a efecto de que manifieste lo que a su derecho convenga. La Instancia Ejecutora, con base en la información existente y la proporcionada por el AREP, resolverá la procedencia o no de la Terminación Anticipada, en un plazo máximo de treinta días naturales.

El AREP, deberá reintegrar los recursos no devengados o la totalidad de éstos, según sea el caso, de conformidad con el numeral 4.4.2 de ROP 2016, salvo los casos de terminación anticipada por falta de disponibilidad presupuestal.

De ser procedente, el convenio de terminación anticipada se elaborará y firmará electrónicamente por ambas partes.

**Del ejercicio de los recursos:** Los recursos se entregarán en dos ministraciones que se depositarán en la cuenta bancaria exclusiva del AREP, para ello deberá haber cumplido los requisitos que indique la Instancia Ejecutora para la transferencia de recursos.

Por cada ministración, el AREP deberá adjuntar en el Sistema lo siguiente:

- Solicitud de alta, baja o modificación de cuentas bancarias.

- Copia del estado de cuenta bancario de la OSC que contenga la CLABE interbancaria de 18 dígitos, número de cuenta y nombre de la Institución Bancaria.
- Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales de la OSC, emitido por el SAT con estatus en positivo y una vigencia no mayor a treinta días.
- Archivos XML y PDF, del Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) que cumpla con los requisitos fiscales de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.
- En caso de faltar cualquiera de estos documentos no procederá a realizar el pago.
- La primera ministración se depositará posteriormente a la firma del Instrumento Jurídico.

La segunda ministración estará condicionada a que el AREP incorpore el Reporte Parcial de Actividades al Sistema, considerando para ello que durante el proceso de evaluación no se haya identificado alguna de las siguientes situaciones:

1. La Instancia Ejecutora podrá determinar no entregar la segunda ministración cuando cuente con información documentada, sobre alguna circunstancia que ponga en riesgo la ejecución del proyecto. Dicha decisión deberá estar fundada y motivada.

La Instancia Ejecutora podrá otorgar los recursos en una sola exhibición en los siguientes casos:

- Cuando se apoyen proyectos o se suscriban instrumentos jurídicos, durante el tercer cuatrimestre del ejercicio fiscal;
- Cuando reciban una aportación del PCS no mayor a \$100,000.00;
- Cuando la Comisión Dictaminadora o la Instancia Ejecutora lo recomiende, por las características técnicas del proyecto o de acuerdo a la naturaleza de la convocatoria.
- El Actor Social deberá ejercer los recursos obtenidos de acuerdo con el Instrumento Jurídico que suscriba con la Instancia Ejecutora.
- Las organizaciones autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como donatarias, no podrán presentar como comprobante fiscal un recibo de donativo, por lo que deberán presentar un comprobante fiscal digital diverso, para poder recibir recursos públicos de este Programa.
- Los AREP deberán utilizar una cuenta bancaria exclusiva para el manejo de los recursos del PCS, los cuales deberán ser ejercidos conforme a los rubros y



conceptos autorizados en el Anexo Técnico. Las instituciones de educación superior y centros de investigación, que por su normatividad estén impedidas para utilizar una cuenta exclusiva, no están sujetas a esta disposición.

- Cuando la cuenta bancaria utilizada por el AREP para el manejo de los recursos públicos genere rendimientos financieros, éstos se destinarán exclusivamente a los rubros y conceptos autorizados en el Anexo Técnico,

Excepcionalmente, para aquellos proyectos ejecutados en zonas geográficas en las que por las condiciones socioeconómicas se imposibilite la obtención de comprobantes fiscales, los AREP podrán comprobar hasta un 15% de los recursos otorgados por el PCS, mediante el aval de la autoridad de cabildo municipal o en su caso del comisariado ejidal de la localidad en la que se ejecute el proyecto.

Los recursos deberán ejercerse amparados con documentación que reúna los requisitos fiscales establecidos en el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación y demás normatividad aplicable.

Los AREP deberán mantener, por lo menos durante 5 años después de concluido el proyecto, la documentación original comprobatoria de los recursos federales ejercidos, a disposición de las instancias de verificación competentes. Lo anterior de acuerdo al trámite: "Conservación, por parte de los agentes responsables de la ejecución de los proyectos, de documentación original comprobatoria del ejercicio de los recursos federales del Programa de Coinversión Social".

Los conceptos presupuestales permitidos y no permitidos para pagar con recursos del PCS, se especifican en ROP 2016.

**Causas de retención o cancelación de recursos:** Cuando se determine que el AREP hizo uso indebido de los recursos del PCS o existan situaciones documentadas que pongan en grave riesgo la ejecución del proyecto, la consecuencia será la retención y en su caso la devolución total o parcial de los recursos otorgados.

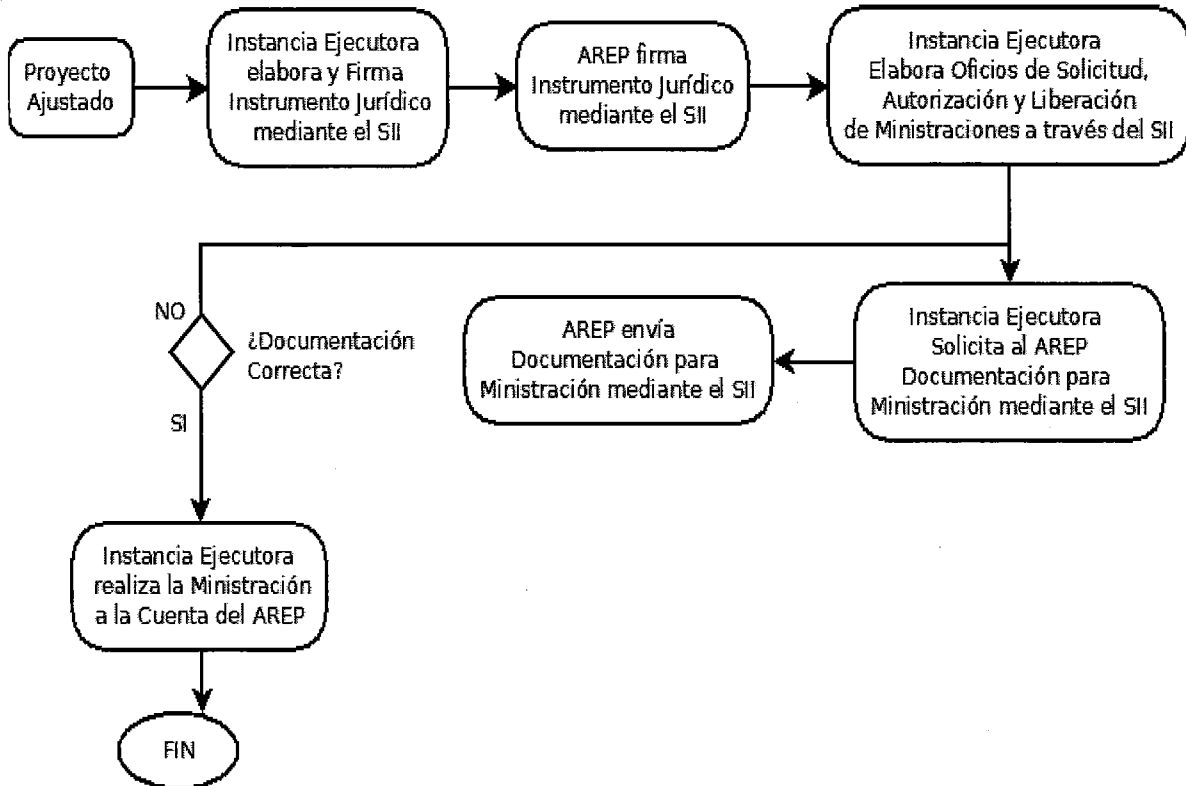
Cuando el AREP no logre el cumplimiento de sus líneas de acción y resultados comprometidos, la Instancia Ejecutora valorará en qué medida se alcanzó el objetivo e impacto del proyecto y, en su caso, requerirá la devolución de recursos.

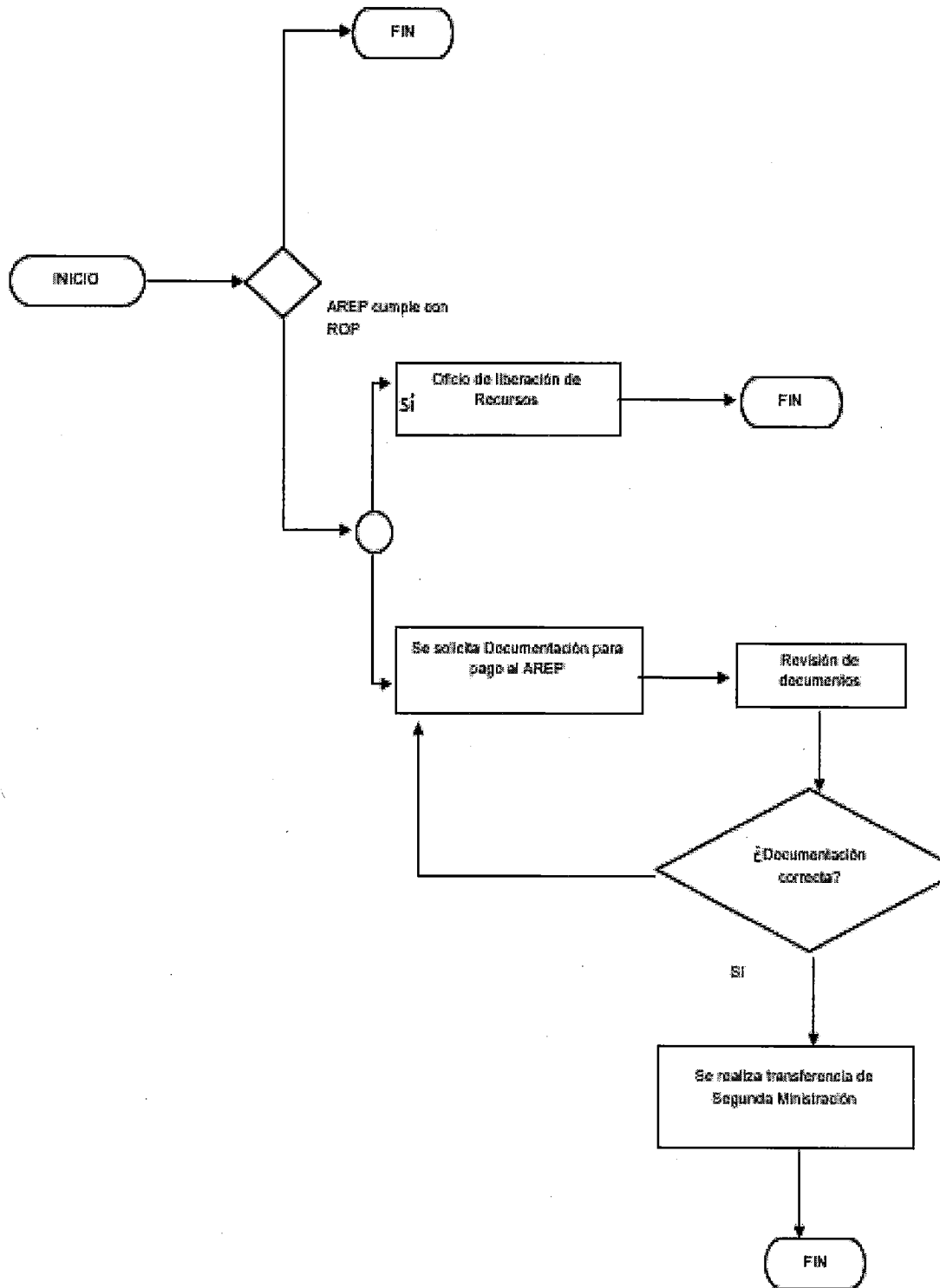
Cuando se detecte que el AREP presentó comprobantes fiscales presuntamente apócrifos, que se hayan presentado en ejercicios fiscales anteriores o que no sean reconocidos por los proveedores que expiden los mismos.

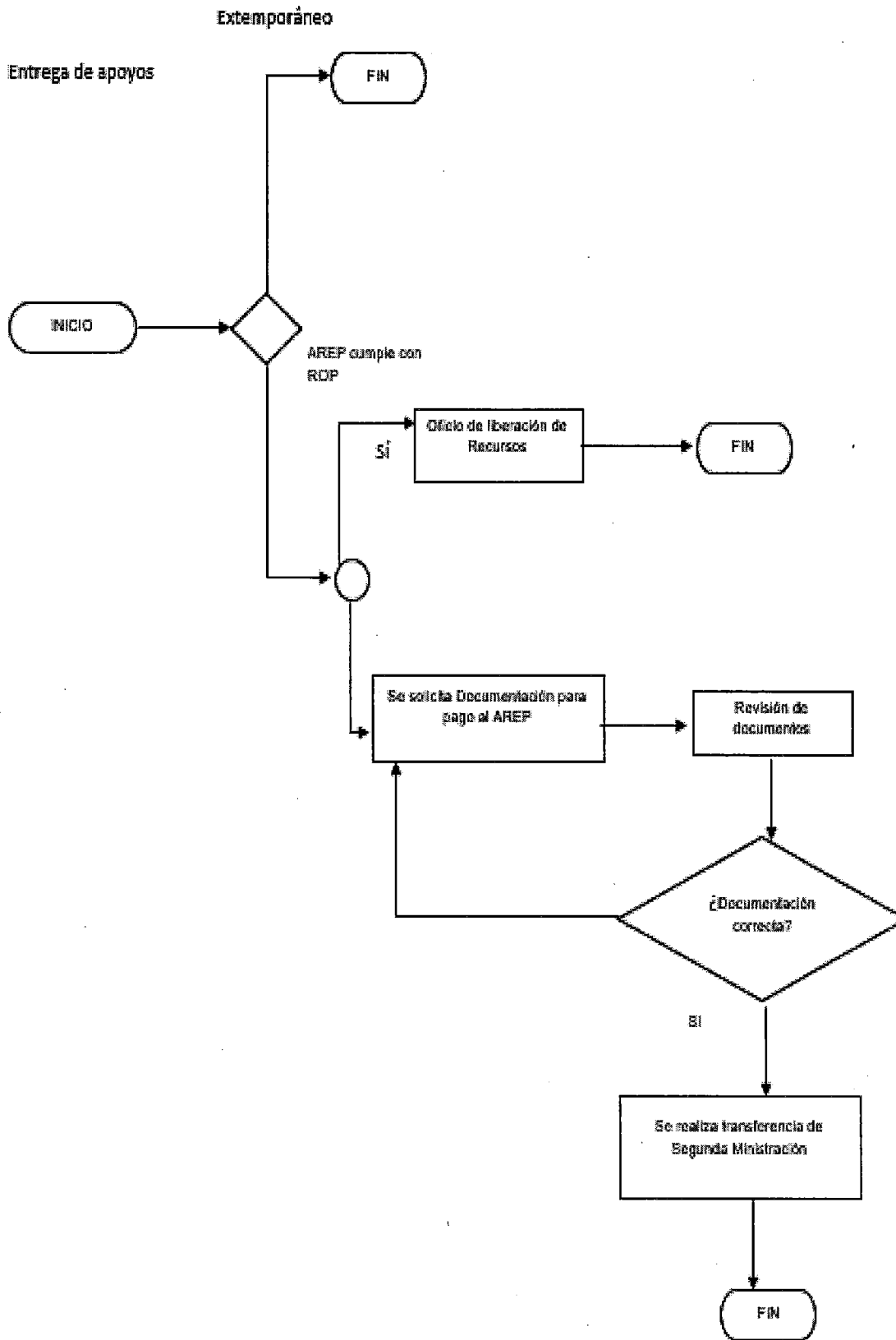
La Instancia Ejecutora podrá investigar y hacer de conocimiento de otras autoridades, de ser el caso, de inconsistencias en la aplicación del ejercicio total del recurso, cuando existan elementos que presuntivamente no correspondan a lo informado por el AREP.

En los supuestos descritos, la Instancia Ejecutora podrá determinar la procedencia de la terminación anticipada del proyecto, la suspensión de la segunda ministración, la devolución de recursos, así como la implementación de la acción legal correspondiente.

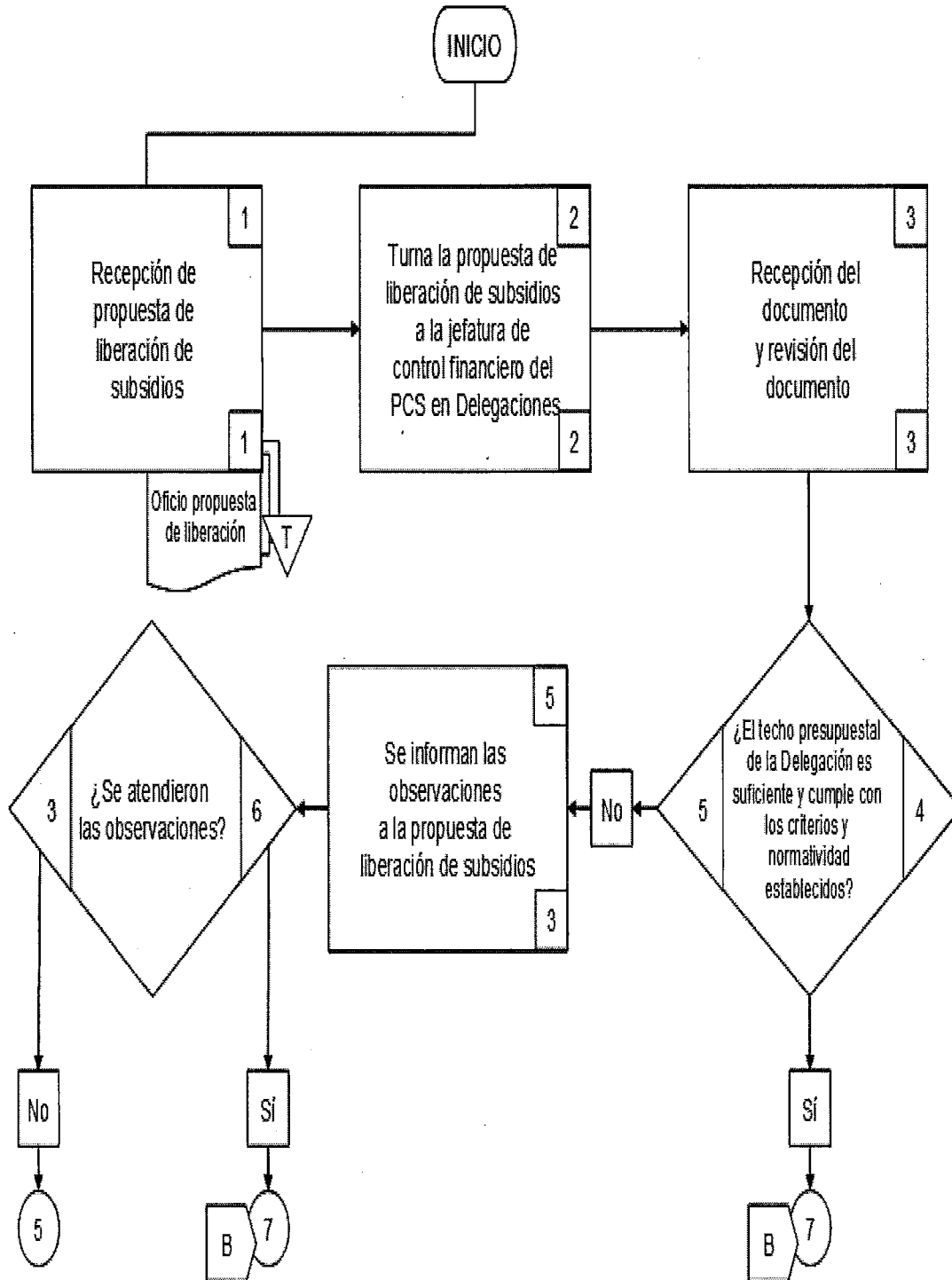
## Flujograma de entrega de apoyos







## Flujograma: Autorización de recursos



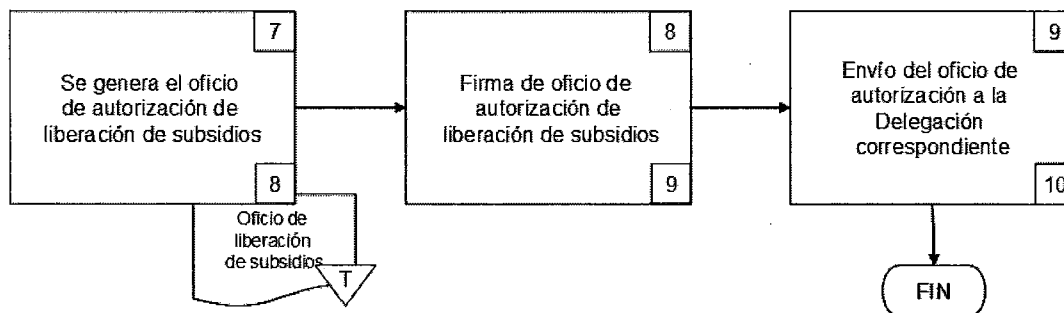


Tabla 6. Valoración del proceso de Entrega de Apoyos C1

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Sí, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos se encuentran desactualizados. 0.5	Sí, Lineamientos del Programa y LFFAROSC, Reglas de Operación 2016, Manual de Organización y Procedimientos.
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, conforme a la normatividad 1	Sí
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel central. 1	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel delegacional.
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Sí, se cuenta con un sistema de monitoreo, el SII 0.5	Sí
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	Sí, una encuesta de satisfacción 1	No
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>		4.0

De lo anteriormente analizado cabe destacar que el proceso de entrega de apoyos es visible en la normatividad, pero no funciona en relación a ella, asimismo su estandarización y documentación están presentes en todo el proceso, sin embargo no se encuentran descritos en su totalidad en los manuales de operación y procedimientos. Respecto a los elementos siguientes se identificó como sistema de monitoreo, el Sistema Integral de Indesol debido a que se lleva a cabo en dicha plataforma gran

parte del programa lo que ha agilizado el proceso tanto para los operadores como para los beneficiarios, se encontró un mecanismo para la implementación de mejoras para dicho proceso: la encuesta de satisfacción a beneficiarios del PCS.

## **8. Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos**

En este proceso se comprueba que los apoyos otorgados a los beneficiarios se utilizan en concordancia con los objetivos planteados en los Lineamientos del Programa. Los subprocesos que incluye son los siguientes:

**Visitas de Campo:** La Instancia Ejecutora realizará visitas de campo en los lugares donde se estén ejecutando actividades de los proyectos. Estas visitas corresponderán como mínimo al 25% de los proyectos apoyados con subsidios, siempre y cuando haya disponibilidad presupuestal.

**Reportes de Actividades:** El AREP deberá llenar en línea los formatos del trámite “Reportes Parcial y Final de Actividades por parte de los Agentes Responsables del Proyecto apoyado por el Programa de Coinversión Social”, por cada proyecto apoyado, de conformidad con el Anexo Técnico del Instrumento Jurídico, considerando lo siguiente:

El AREP deberá capturar en línea y enviar firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora, un Reporte Parcial y/o un Reporte Final de Actividades completos, en los plazos y términos señalados en el Instrumento Jurídico, y deberán ser ampliados o complementados cuando así lo solicite la Instancia Ejecutora.

El AREP es responsable de verificar que los datos contenidos en los formatos de Reporte Parcial y/o Final de Actividades (Anexos 5 y 6) sean correctos y de acuerdo con los compromisos convenidos en el Instrumento Jurídico, considerando de ser el caso, el cambio de domicilio, representación legal o de coordinador(a) y datos de contacto, incluyendo el(los) correos electrónicos proporcionados.

El AREP que haya recibido recursos públicos en el último cuatrimestre, llenará en línea únicamente el formato de Reporte Final de Actividades.

Cuando el AREP no capture y envíe firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora, alguno de sus Reportes en los plazos y términos señalados en el Instrumento Jurídico,



incurrirá en incumplimiento y estará sujeto a las consecuencias establecidas en el presente ordenamiento:

Tratándose de incumplimiento en la captura y envío firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora del formato del Reporte Parcial de Actividades, la Instancia Ejecutora no entregará la segunda ministración.

Tratándose de incumplimiento en la captura y envío firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora del formato del Reporte Final de Actividades, la Instancia Ejecutora solicitará al AREP el reintegro total de los recursos federales otorgados.

El incumplimiento en la captura y envío del formato del Reporte Final de Actividades en el plazo señalado, impedirá que los AREP puedan participar en el siguiente ejercicio fiscal del PCS, además de incorporarse en la Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para participar en el PCS, sin menoscabo de las acciones legales que al efecto procedan

El AREP deberá verificar que la información proporcionada en los Reportes Parcial y/o Final de Actividades, incluya los avances o resultados del proyecto.

El AREP deberá adjuntar al Sistema, los materiales probatorios convenidos, y los estados de cuenta bancaria del periodo de ejecución que reporta en archivos con formato PDF, la documentación comprobatoria con validez fiscal del ejercicio del recurso federal otorgado en formato .XML, así como, en su caso, entregar físicamente los productos que señale la convocatoria.

El Reporte Parcial de Actividades deberán contar con la firma electrónica (FIEL) de la(s) persona(s) que tiene(n) la representación legal, o de la persona coordinadora del proyecto.

El Reporte Final de Actividades deberá contar con la firma electrónica (FIEL) de la(s) persona(s) que tiene(n) la representación legal.

Recibido el Reporte Parcial o Final de Actividades, el Sistema emitirá una ficha de recepción donde se especificará si está completo; de lo contrario, el AREP contará con un plazo de cinco días hábiles a partir de que se reciba, para adjuntar en el Sistema la información faltante.

Vencido el plazo y con la información disponible en el Sistema, la Instancia Ejecutora hará la evaluación de los Reportes Parcial y/o Final de Actividades conforme a lo establecido en el Anexo 9 de las presentes Reglas.

Los Reportes Parcial y/o Final de Actividades deberán ser capturados en el Sistema de acuerdo con los plazos señalados en el Instrumento Jurídico. En el caso del Reporte Final dicho plazo deberá ser capturado en el Sistema dentro de los primeros 15 días hábiles posteriores al cierre del ejercicio fiscal.

La Instancia Ejecutora, a través del Sistema, le remitirá la ficha de recepción, siendo responsabilidad del AREP asegurarse de contar con la misma.

**De la evaluación de los proyectos apoyados:** La Instancia Ejecutora evaluará los Reportes de Actividades de los proyectos apoyados con base en los Criterios e indicadores de Evaluación señalados en el Baremo para la evaluación y valoración de proyectos 2016.

En caso de que durante el proceso de evaluación de los Reportes de Actividades la Instancia Ejecutora requiera al AREP información adicional y relacionada con el proyecto, se le notificará mediante el Sistema otorgándole un plazo de cinco días hábiles para que la incorpore al Sistema, en el entendido de que de no recibir respuesta por parte del AREP, la Instancia Ejecutora concluirá la evaluación con la información disponible, tomando en cuenta las características y particularidades de cada proyecto, así como los aspectos convenidos en el Instrumento Jurídico.

A través del Sistema, la Instancia Ejecutora hará llegar al AREP la “Cédula de Observaciones y/o Recomendaciones” derivadas de la evaluación de los Reportes de Actividades, siendo responsabilidad del AREP asegurarse de revisarla.

Si el resultado de la evaluación del Reporte Final de Actividades es “Excelente” o “Suficiente”, la Instancia Ejecutora dará por terminadas las acciones del proyecto, sin perjuicio de las revisiones posteriores por parte de las Instancias de Control y Vigilancia a que quedará sujeta la documentación comprobatoria correspondiente al mismo, en los términos establecidos en las presentes Reglas de Operación.

En caso de que el resultado del Reporte Final de Actividades sea “Susceptible de mejora” la Instancia Normativa incluirá al AREP en la Base de Datos de Actores

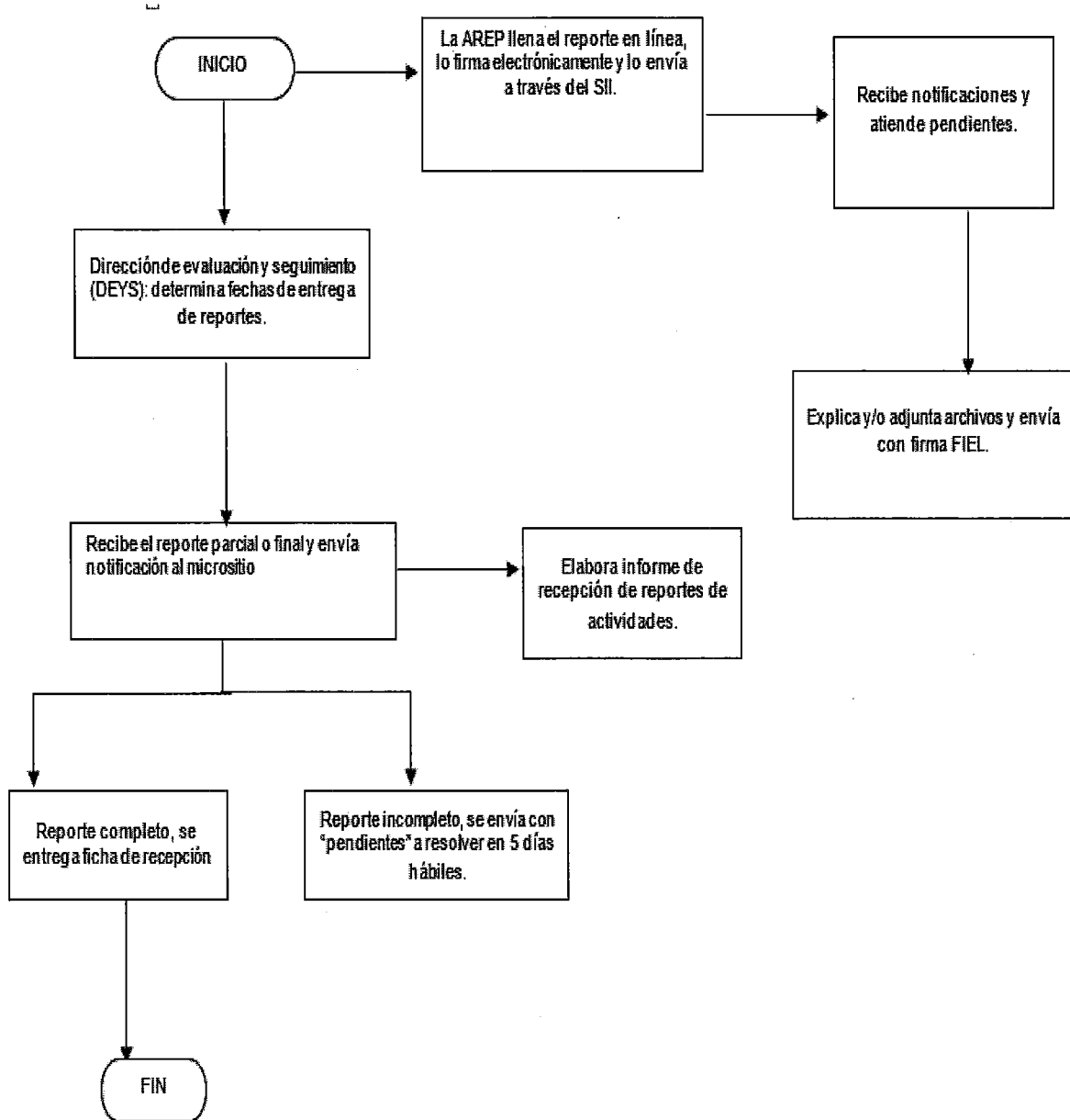
Sociales Impedidos para participar en el PCS, hasta en tanto no subsane los incumplimientos detectados en su Reporte Final de Actividades.

En caso de que el resultado del Reporte Final de Actividades sea “No aceptable”, la Instancia Normativa incluirá al AREP en la Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para participar en el PCS. Además el AREP quedará imposibilitado para participar en el Programa de Coinversión Social durante los siguientes tres ejercicios fiscales. Lo anterior no exime al AREP de su responsabilidad administrativa, civil o penal que se genere por el incumplimiento en la ejecución del proyecto y/o la aplicación de los recursos públicos.

En los casos señalados en los dos párrafos anteriores, la Instancia Ejecutora por conducto del Comité Técnico Administrativo determinará las acciones procedentes.

El resultado de la evaluación del Reporte Final de Actividades, se dará a conocer en la página electrónica del Indesol [www.indesol.gob.mx](http://www.indesol.gob.mx) a más tardar el 31 de marzo del siguiente ejercicio fiscal.

## Flujograma: Recepción de reportes finales y parciales

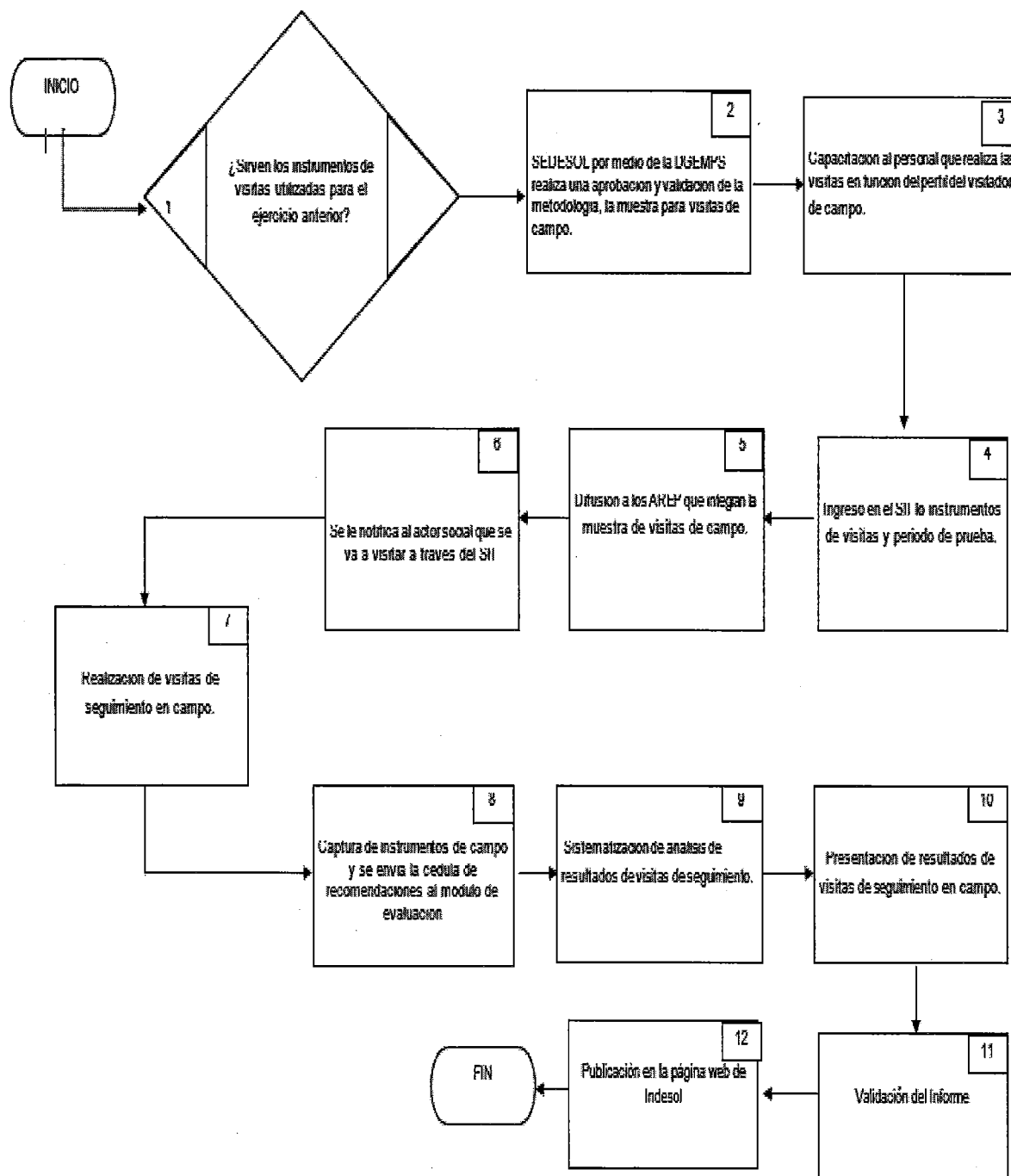


**Tabla 7. Valoración del proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos C1**

<b>Elementos</b>	<b>Nivel federal</b>	<b>Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL</b>
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Sí, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos se encuentran desactualizados. 0.5	Sí, Lineamientos del Programa, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, conforme a la ejecución del proceso 1.0	Sí, conforme a la ejecución del proyecto
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de los operadores del programa a nivel central. 1.0	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de los operadores del programa a nivel delegacional.
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Sí, emplean visitas de campo, visitas estratégicas, Reporte de actividades (Parcial, final) Criterios de Indicadores de Gestión en el Baremo. 1.0	Sí, emplean visitas de campo, visitas estratégicas, Reporte de actividades (Parcial, final) Criterios de Indicadores de Gestión en el Baremo.
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	Sí, encuesta de satisfacción 1.0	Sí, encuesta de satisfacción
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>	4.5	

Del proceso anteriormente analizado cabe destacar que el proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos funciona de manera adecuada, ello también es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos de monitoreo se detectaron sistemas o indicadores de gestión, así como también se identificaron mecanismos para la implementación de mejoras; encuestas de satisfacción a beneficiarios.

## Flujograma: visitas de campo



## 9. Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios

Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar formalmente las quejas, opiniones o denuncias que tengan del programa en cualquiera de sus componentes. En este sentido, se incluyen los mecanismos existentes para manifestar la opinión tanto de los beneficiarios directos que son los Actores Sociales, como los indirectos, que es la Población Beneficiada de los proyectos presentados por los actores sociales. Los subprocesos que involucra son los siguientes:

Se promoverá la participación de las personas beneficiarias del Programa a través de la integración de comités de contraloría social, para el seguimiento, supervisión y vigilancia de las etapas, procesos, metas y la aplicación de recursos del PCS así como de los compromisos que suscriban los AREP con el Programa.

El Programa deberá apegarse a lo establecido en los Lineamientos para la promoción y operación de la contraloría social en los programas federales de desarrollo social, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 2008, por la Secretaría de la Función Pública, con el fin de promover y realizar las acciones necesarias para la integración y operación de la contraloría social, bajo el esquema validado por dicha Secretaría.

**Tabla 8. Valoración del proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios C1**

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	Sí, Reglas de Operación, Manual de Organización y Procedimientos se encuentran desactualizados. 0.5	Sí, Lineamientos del Programa, Reglas de Operación PCS 2016, Manual de Organización y Procedimientos.
Los procesos están estandarizados	Sí, conforme a la normatividad. 1.0	Sí, conforme a la normatividad.
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel central. 1.0	Sí, los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores a nivel central aunque a excepción de un caso en donde se mencionó que no se comprendía de manera completa el proceso.
Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Sí, se cuentan con formularios para supervisión y vigilancia ante la aplicación de recursos del PCS. 1.0	Sí, se cuentan con formularios para supervisión y vigilancia ante la aplicación de recursos del PCS.
Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	No 0	No
Grado de consolidación operativa del programa		3.5

En las Reglas de Operación del PCS, se hace referencia al proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios, y se desarrolla la totalidad de los elementos que componen el proceso por completo. Se considera que el proceso está estandarizado normativamente y documentado, pero no es posible determinar a priori que es de entendimiento de todos los operadores tanto a nivel central como delegacional. Respecto a elementos del monitoreo, estos existen como supervisión y vigilancia de la óptima aplicación del PCS sin embargo, no se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

## **10. Proceso de 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 y metas.

A través de este proceso, el programa informa a la población sobre sus resultados y desempeño, incluyendo el uso de los recursos. En el caso del PCS, también comprende los mecanismos que utilizan los beneficiarios directos, que son las organizaciones beneficiarias, para informar a la comunidad sobre los resultados del PCS y su administración. En el Indesol se encargan de dicho proceso la Dirección de Evaluación y Seguimiento. Los subprocesos en los que se divide el proceso son:

- Reporte del avance de indicadores de la MIR
- Evaluación externa
- Aspectos Susceptibles de Mejora
- Difusión de los resultados de la evaluación externa y los indicadores para resultados

Conforme a lo establecido en el artículo 78 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y con el objeto de enfocar la gestión del Programa al logro de resultados para mejorar las condiciones de vida de la población beneficiaria, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos, se realizarán evaluaciones externas al Programa.

Las evaluaciones se complementarán con un monitoreo periódico de los recursos ejercidos, acciones ejecutadas y metas alcanzadas, orientado a consolidar una presupuestación basada en resultados.



Las evaluaciones externas que se realicen al Programa serán coordinadas por la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS), en conjunto con Indesol conforme a lo señalado en los “Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal” (Lineamientos) publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007 y deberán realizarse de acuerdo con lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) que emita el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los Lineamientos y el PAE pueden consultarse en la página electrónica [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx).

Adicionalmente a las evaluaciones establecidas en el PAE y conforme a lo dispuesto en el artículo 24 de los Lineamientos, se podrán llevar a cabo las evaluaciones complementarias que resulten apropiadas conforme a las necesidades del Programa y los recursos disponibles, las cuales también serán coordinadas por la DGEMPS de manera conjunta con Indesol.

La DGEMPS o el Indesol presentarán los resultados de las evaluaciones externas de acuerdo con los plazos y términos previstos en la normatividad vigente y los difundirá a través de la página de Internet de la SEDESOL (<http://www.gob.mx/sedesol>) y de la página del programa (<http://www.gob.mx/indesol>).

**Tabla 9. Valoración del proceso de Evaluación y monitoreo C1**

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Sí, existen documentos normativos: ROP 2016, CONEVAL, SHCP, Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal Manual de Organización y Procedimientos.	No aplica
<b>Los procesos están</b>	Sí, conforme a la normatividad.	No aplica

<b>Elementos</b>	<b>Nivel federal</b>	<b>Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL</b>
<b>estandarizados</b>	0.5	
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Los procesos están documentados. Son del conocimiento de todos los operadores a nivel central.	No aplica
	0.5	
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Sí de algunos apoyos, mediante evaluaciones periódicas se realiza un monitoreo de los apoyos otorgados y metas alcanzadas por proyecto.	No aplica
	1	
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	No	No
	0	
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>	3.0	

Se observó que las ROP del programa describen de manera general el proceso de evaluación y monitoreo, así mismo el proceso se describe en el “Manual de Organización y de Procedimientos de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales”, en el cual se desarrollan y describen explícitamente. Se considera que el proceso está estandarizado normativamente y documentado, se pudo observar que son del conocimiento de los operadores del programa y de las instancias ejecutoras. Asimismo se pudo concluir que, mediante evaluaciones periódicas se realiza un monitoreo de los apoyos otorgados y metas alcanzadas por proyecto que lo

contribuye a su óptimo funcionamiento. Sin embargo no se identificaron sistemas de implementación de mejoras al proceso.

### **Grado de consolidación operativa general de los procesos**

El PCS es un programa al que se le autoriza la ejecución de recursos catalogados como subsidios, que no pierden su carácter federal dentro del proceso de ejecución, comprobación y finiquito, que está bajo la responsabilidad de las instancias ejecutoras (Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social y delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas). Por lo tanto, su operación se ejecuta de manera centralizada, así como en las delegaciones de la SEDESOL. Tomando en cuenta esto y la descripción de los procesos y subprocesos que se presentó anteriormente, en el siguiente cuadro se presenta el grado de consolidación operativa en los procesos del Programa.

Tabla 10. Valoración del grado de consolidación de los procesos operativos del componente 1

Elemento	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Contraloría social y satisfacción	Evaluación y monitoreo	Global
Existen documentos que normen los procesos	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	5
Los procesos están estandarizados	1	1	1	1	1	1	1	0.5	7.5
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	1	1	1	1	1	1	1	0.5	7.5
Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	6
Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1	0	0	0.5	1	1	0	0	3.5
Valoración de la consolidación	4.5	3	3	4	4	4.5	3.5	3	29.5

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados para la evaluación y otras fuentes de acceso público

#### *4.1.4.2 Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del Componente de Fomento*

### **1. Proceso de Planeación**

Cada año en la Dirección General Adjunta de capacitación, profesionalización e investigación, se realiza un programa operativo anual (POA), en el cual se encuentra la planeación de cada programa que integra el Sistema Integral de Capacitación (SIC), cada programa desglosa sus objetivos y actividades. Todas sus actividades se encuentran diferenciadas de acuerdo al tiempo en que se llevarán a cabo, así como el presupuesto que será utilizado. También se establecen los indicadores con unidades de medida, documentos, proyectos apoyados, número de medios utilizados, talleres, número de manuales revisados, total de cursos.

El POA se comienza a elaborar en diciembre y se presenta a principios de enero. Todos los directores de cada programa que integra el SIC se reúnen y presentan su POA al Director General Adjunto de capacitación, profesionalización e investigación, y se comienza con la revisión de las actividades y el presupuesto.

Al conciliar el POA en la Dirección General Adjunta de capacitación, profesionalización e investigación, se presenta a la Dirección General Adjunta de administración en donde se ratifica la intervención y se determinan qué actividades serán apoyadas.

Para la Planeación de actividades, en cada uno de los cursos que se otorgan a las OSC y otros actores sociales e individuales, a través de los diferentes programas que integran el SIC, se levanta un cuestionario en el cual se detectan las diferentes necesidades de capacitación que los asistentes perciben necesarias. Además, durante las reuniones regionales del PCS, se aplica otro cuestionario en el cual se identifican otras necesidades de capacitación.

De acuerdo con la LFFAROSC, la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento está a cargo de la SEDESOL (entidad que, a su vez, delega esta función al Indesol), y se conforma con personal de otras tres secretarías de estado: SEGOB, SRE y SHCP. La Comisión funge como andamio en la regulación e impulso de políticas públicas relacionadas con las OSC en México. La Comisión es garante de que se cumpla la Ley,

particularmente sobre el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Evaluación de la Política de Fomento a las OSC. En este sentido la Comisión, junto con el Consejo Técnico Consultivo, elaboran un Programa de Trabajo Conjunto, el más reciente para el periodo 2016-2018, el cual determina el desarrollo de sus actividades. Este Programa de Trabajo Conjunto corresponde a una comisión intergubernamental, de la cual se desprenden estudios, evaluaciones y reportes, no obstante, su relevancia es vital para este componente en tanto que la coordinación y seguimiento de dichos productos corresponden a la Secretaría Técnica de la Comisión cuya responsabilidad descansa en el área responsable de este componente.

Tabla 11. Valoración del proceso de Planeación C2

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	Programa Operativo Anual (POA)	Lo desconocen
	0.5	
Los procesos están estandarizados	Sí normativamente	Sí normativamente
	0.5	
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	El proceso está documentado y es del conocimiento de los operadores a nivel federal.	El proceso está documentado, sin embargo no es del conocimiento de los operadores a nivel estatal.
	0.5	
Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Matriz de Indicadores de Resultados	No aplica
	0.5	
Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	No, no cuenta con estos mecanismos para el proceso de planeación	No aplica
	0	
Grado de consolidación operativa del programa	2	

De lo anteriormente analizado cabe destacar que el proceso de planeación no se encuentra visible debido a que no hay elementos normativos específicos que normen el proceso de planeación excepto el Programa Operativo Anual (POA), por lo tanto no puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado en su totalidad. Respecto a los elementos de monitoreo, únicamente se encontró la Matriz de Índice de Resultados, sin embargo, no se identificaron mecanismos para la implementación de mejoras.

## **2. Proceso de Difusión**

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil reconoce, en calidad de autoridad, a la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Comisión de Fomento), para facilitar la coordinación de las acciones y medidas orientadas a impulsar las tareas propias de las organizaciones sociales y que son objeto de esta ley; así como a su Consejo Técnico Consultivo en su carácter de órgano de asesoría y consulta establecido para proponer opinar y emitir recomendaciones respecto a la aplicación y cumplimiento de esta norma jurídica.

Para cumplir con las facultades que la Ley confiere a ambas instancias, desde 2014 se dieron a la tarea de elaborar un programa de trabajo conjunto enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, toda vez que representa el resultado de un ejercicio democrático que rige las políticas y programas de gobierno de la presente administración.

Para 2015, una vez que se atendieron totalmente las actividades relativas al programa conjunto 2014, la Comisión de Fomento y su Consejo Técnico Consultivo decidieron actualizar las acciones del programa, con el objetivo de promover, generar y garantizar las condiciones institucionales, legales y presupuestales que fortalezcan y fomenten el trabajo que realizan las OSC, que contribuyen al bienestar social y el desarrollo humano, la construcción de ciudadanía y el impulso de una nueva relación gobierno sociedad civil, y promover su participación activa en espacios de toma de decisiones sobre asuntos de interés público (Comisión de Fomento, 2015)

La versión 2015 del programa de trabajo conjunto, y se encuentra dividido en cuatro ejes estratégicos:

- Eje 1. Sociedad Incluyente y Próspera
- Eje 2. Impulso a una Sociedad con Educación de Calidad
- Eje 3. Gobierno y Sociedad con Responsabilidad Global
- Eje 4. Organizaciones de la Sociedad Civil y Ley Federal de Fomento.

En cada uno de los ejes, se contemplan un conjunto de ejes estratégicos que indican el camino para cumplir con los propósitos que sustentan las líneas de acción y las actividades del programa en 2015. En el Eje 1. Sociedad Incluyente y Próspera, Eje estratégico 1.3: Acceso a recursos públicos y estímulos fiscales. Menciona como objetivo específico: *“Difundir los programas que impulsan las dependencias y entidades de la APF y a través de los cuales las OSC pueden acceder a recursos públicos y estímulos fiscales”* (Comisión de Fomento, 2015) En líneas de acción menciona: 1.3.1 Difundir los diversos mecanismos y programas de la APF a través de los cuales las OSC pueden acceder a recursos públicos y/o estímulos fiscales 1.3.2 Difundir portales electrónicos o plataformas donde las OSC puedan acceder a recursos no públicos y/o asesoría sobre nuevas formas de financiamiento. 1.3.3 Realizar actividades de difusión y capacitación sobre las disposiciones fiscales relacionadas con las OSC 1.3.4 Reflexionar y en su caso, presentar propuestas sobre las disposiciones fiscales que regulan la operación de las OSC 1.3.5 Contribuir a acrecentar la cultura sobre la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

En relación con la difusión de las acciones del **Sistema Integral de Capacitación**, los coordinadores se apoyan de la página web del Indesol, por medio de correos electrónicos a la base de datos de los Actores Sociales, se realizan menciones de los eventos de capacitación en las teleconferencias y en los eventos organizados por cualquiera de las áreas del instituto, también participan los coordinadores de las delegaciones para reforzar la invitación a las OSC y públicos interesados. Por los mismos medios se invita a los seminarios de investigación en los que se difunden los productos de la convocatoria de investigación (VI) que se han centrado en temáticas alrededor del desarrollo de la sociedad civil en México, particularizando en temas como: su trayectoria, su trabajo de campo, el impacto social que han tenido, experiencias exitosas y conformación de redes, del mismo modo que se invita a la



presentación de manuales que han resultado de la convocatoria PF. Estos dos últimos eventos se consideran a su vez parte de la difusión del conocimiento generado por ambas convocatorias. Para cada evento al que se convoca se realizan llamadas telefónicas de confirmación cuyas respuestas ayudan a estimar la asistencia con la que se contará y que posteriormente se ratificará con las listas de asistencia o en su caso con los registros de inscripción. Es relevante considerar que el personal del Registro Federal suscrito a la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación es quien administra la página de corresponsabilidad y por tanto se encarga de apoyar la promoción de convocatorias y de múltiples comunicados y boletines en los que se envía información de todos los eventos a las organizaciones registradas. De manera especial los representantes de la Comisión de Fomento dentro del Indesol a través del Director de Operación del Registro, difunden al pleno de la Comisión y del Consejo Consultivo las actas en las que se da cuenta de las actividades, acuerdos y seguimientos. Para el caso de las convocatorias de PF y VI proceden las actividades descritas en el componente PCS. También deben considerarse como parte de la difusión de las acciones de fomento y en particular de las capacitaciones, las invitaciones que realizan los AREP que tienen proyectos como Sede ya que se encargan de comunicar el calendario del programa anual ya que es parte de los compromisos establecidos en la convocatoria PF. En las reuniones de articulación con los AREP de la convocatoria de PF el personal del Indesol asesora a las Sedes sobre sus estrategias de difusión y también hacen labor con los representantes de las delegaciones estatales para que participen y apoyen a las Sedes.

**Tabla 12. Valoración del proceso de Difusión C2**

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Programa Conjunto de la Comisión de Fomento y su Consejo Técnico. Convocatorias PF, VI. 0.5	Convocatorias PF, VI.
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, normativamente. 0.5	Sí, normativamente.
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
	0.5	
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Página de Corresponsabilidad	Página de Corresponsabilidad
	0.5	
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	No, no cuenta con estos mecanismos para el proceso de Difusión	No aplica
	0	
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>		2.0

En el Programa Conjunto de la Comisión de Fomento y el Consejo Técnico Consultivo se hace referencia a la Difusión pero no se le desarrolla en su totalidad los elementos que componen la Difusión en el ámbito de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Se considera que el proceso está estandarizado normativamente y documentado, pero no es posible determinar a priori que es de conocimiento de los operadores. Respecto a elementos del monitoreo, la página de corresponsabilidad puede verse como parte del sistema de monitoreo hacia las OSC. No se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### 3. Proceso de Solicitud de Apoyos

En la Capacitación presencial, específicamente para la convocatoria de PF, se solicitan los apoyos a través del SII, igual que una convocatoria del Componente Uno, con la particularidad de que ésta convocatoria consta de dos tipos de solicitudes: 1) solicitud para ser sede y 2) solicitud para ser docente.

Con respecto a la capacitación a distancia, en particular para la realización de las teleconferencias, se solicita un registro para todos los casos. Existen dos maneras de presenciar las teleconferencias: 1) a través de internet y 2) cuando las personas acuden a las Teleaulas. Los cursos de capacitación en línea tienen una rutina de registro, la cual deben completar para solicitar el servicio.

En términos de la Gestión del conocimiento, el proceso de solicitud de apoyo se encuentra presente en la convocatoria de la VI, cuyos procesos de solicitud se generan a través del SII, igual que una convocatoria del Componente Uno.

La Comisión de Fomento funge como un receptor de las solicitudes y propuestas de las OSC para determinar en su competencia las resoluciones que están en su gestión y alcance, la Comisión refuerza esas canalizaciones.

Finalmente, el RFOSC brinda los servicios a través de módulos de atención a nivel central y en las delegaciones, la solicitud inicia cuando la OSC ingresa a la página electrónica a solicitar su CLUNI <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>.

En el Manual de Operaciones y Procedimientos, en el procedimiento de Validación de documentos legales para el registro de las OSC forma parte del proceso de Solicitud de beneficiarios, debido que plantea la validación de la documentación legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil de acuerdo con los Artículos 18 de la Ley Federal de Fomento de las Actividades realizadas por las OSC del Reglamento de la LFFAROSC y el Reglamento Interno del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, para su inscripción al Registro Federal, este procedimiento es útil y aplicable para los proyectos que participen en el marco del Programa de Coinversión Social y PAIMEF.

Tabla 13. Valoración del proceso de Solicitud de Apoyos C2

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Convocatorias PF, VI. Manual de Organización y Procedimientos (MOP) LFFAROSC. 0.5	Convocatorias PF, VI. Manual de Organización y Procedimientos (MOP) LFFAROSC
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, normativamente. 0.5	Sí, normativamente.
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores. 0.5	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	Página de Corresponsabilidad 0.5	Página de Corresponsabilidad
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	RFOSC 0	No aplica
<b>Grado de consolidación</b>		2.0

En la Convocatoria PF y VI se hace referencia al proceso de Solicitud de apoyos, asimismo en el Manual de Organización y Procedimientos menciona el procedimiento de validación de la documentación como insumo importante para dicho proceso del Componente de Fomento al Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, sin embargo no se encontraron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

#### **4. Proceso de Selección de Beneficiarios**

El proceso de Selección de beneficiarios se ejecuta en los casos de las convocatorias de PF, VI, RFOSC y Plataformas de capacitación en línea. En el caso de las convocatorias de PF, además de seguir el mismo proceso que lleva el Componente Uno para la selección de beneficiarios, se realiza un proceso denominado reuniones de articulación, las cuales son de tres variantes:

- 1) Sedes y docentes: se busca un primer vínculo, que se conozcan, revisen el cronograma y tengan claras sus actividades, para ese entonces ya se cuenta con un cronograma de seis meses que es inamovible.
- 2) Solo con sedes: en esta reunión se planea cómo van a difundir los cursos, qué medios utilizarán o cuál les conviene utilizar, y sobre todo, aclarar las dudas que presenten las sedes en cuanto a la ejecución de la convocatoria.
- 3) Solo con docentes: en esta reunión se revisan los contenidos de los cursos y de la elaboración de los manuales, así mismo, se les otorga la carta descriptiva de los cursos y se les brinda un acompañamiento hasta que finaliza el proyecto.

La información que arroja el RFOSC es consultado respecto al perfil de los Actores Sociales, por ejemplo, el cumplimiento de sus informes y sus declaraciones de pertenencia a redes. El estatus de las organizaciones en la información del sistema del Registro es condicional para la selección de beneficiarios del PCS.

Para las capacitaciones en línea, primero se determina que la persona interesada cumpla con los requisitos básicos de participación: que estén registrados en la plataforma, que vean todas las teleconferencias, que hagan sus evaluaciones y que las aprueben con un mínimo de seis de calificación. A quienes cumplen con los requisitos anteriores, se les otorga una constancia de acreditación, considerando estas personas como beneficiarias.

En el caso del RFOSC, la selección de beneficiarios es el proceso en que se validan los documentos requeridos para solicitar la CLUNI y cuyo tiempo de respuesta o resolución no es mayor a los treinta días hábiles.

Tabla 14. Valoración del proceso de Selección de Beneficiarios C2

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Se lleva a cabo el proceso, sin embargo no se encontró normatividad específica para llevarlo a cabo a excepción de las Convocatorias PF y VI. 0.5	Se lleva a cabo el proceso pero no se encontró normatividad específica para llevarlo a cabo. Convocatorias PF y VI
<b>Los procesos están estandarizados</b>	No se encontraron otros documentos estandarizados, a excepción de las Convocatorias PF y VI. 0.5	No se encontraron otros documentos estandarizados, a excepción de las Convocatorias PF y VI.
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	El proceso se encuentra documentado, es del conocimiento de los operadores. 0.5	El proceso se encuentra documentado, es del conocimiento de los operadores
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	No aplica 0	No aplica
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	No aplica 0	No aplica
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>		1.5

De lo anteriormente analizado cabe destacar que el proceso de solicitud de apoyo no se encuentra completamente consolidado ni visible debido a que no hay elementos

normativos específicos que normen el proceso de Selección excepto las Convocatorias PF y VI por lo tanto no puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado en su totalidad. Respecto a los elementos siguientes no se identificó un sistema de monitoreo e indicadores de gestión ni mecanismos para la implementación de mejoras para dicho proceso.

##### **5. Proceso de Producción de Bienes o Servicios**

En la Capacitación presencial, la producción de bienes o servicios se lleva a cabo a través de la convocatoria de PF, en la cual se producen manuales que van estructurados de acuerdo al tema y participantes a quienes se les impartirá el curso, los cuales fungen como material de apoyo para los beneficiarios. Los AREP en relación con el personal de la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación realizan Reuniones de Articulación en las que se asesora a las Sedes y Docentes para que determinen el cálculo de los lugares (asistentes) que tienen que cubrir como parte de sus metas de proyectos, estas reuniones se realizan en las instalaciones del instituto. Tanto para el diseño de los cursos como para la elaboración de los manuales de capacitación, los docentes envían previamente sus propuestas para revisión y validación.

Para la convocatoria de investigación se hace también un proceso de producción de materiales que consiste en la edición de video y libro por cada proyecto, entra en coordinación nuevamente y de manera especial la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación que a través de su personal revisa y aprueba sus contenidos y organiza las reuniones de avances de investigación, los seminarios y las presentaciones.

La Comisión de Fomento es una oficina operativa, destinada a la vigilancia del cumplimiento de la LFFAROSC, auxilia al Consejo Técnico Consultivo, con representación ciudadana que analiza, asesora y evalúa las políticas sobre el sector social, además de identificar irregularidades administrativas. A través del Registro se generan estadísticas y directorios que son insumos que sirven para reportes y consulta. El personal del RFOSC es quien administra y atiende la página de corresponsabilidad, los trámites están digitalizados y todos los trámites se han sistematizado en el SII. La

Dirección de Operación del Registro y los coordinadores del SIC se articulan para dar capacitaciones sobre la Ley de Fomento. La plataforma o sistema administrado por el área recibe de las OSC registradas, las actualizaciones de sus datos bajo la firma electrónica de los representantes legales. La sala de capacitación con la que cuenta el área (Registro) está operando como Teleaula en apoyo al SIC. El acervo de los registros está disponible de manera digital, sin embargo, la Ley establece que deben mantenerse los registros físicos. Los funcionarios del área consideran que el Registro es el brazo operativo de las principales acciones de fomento.

Tabla 15. Valoración del proceso de Producción de Bienes y Servicios C2

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	Convocatorias PF y VI. LFFAROSC 0.5	Convocatoria PF y VI
Los procesos están estandarizados	Sí, normativamente. 0.5	Sí, normativamente.
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores. 0.5	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.
Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Página de Corresponsabilidad 0.5	Página de Corresponsabilidad
Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	No aplica 0	No aplica
Grado de consolidación operativa del programa		2.0

Del anterior análisis se debe destacar que el proceso de producción de bienes o servicios, no se encuentra visible en su totalidad, específicamente en los Lineamientos Normativos, sin embargo funciona de manera adecuada, eso mismo es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos de monitoreo, se detectó la página de Corresponsabilidad, sin embargo, no se identificaron mecanismos para la implementación de mejoras.

## 6. Proceso de Distribución de Apoyos

Los AREP que son sedes de capacitación también son retransmisoras de las teleconferencias semanales. Los manuales de capacitación se entregan a cada uno de los asistentes a los cursos del programa PF, además están algunos ejemplares impresos disponibles para donación, consulta o préstamo y en medios digitales.

El proceso de distribución de apoyos se lleva a cabo a través del subsistema de Gestión del conocimiento, mediante el Centro de Documentación (CEDOC), el cual concentra información especializada en tercer sector y sociedad civil en México, actualmente cuenta con aproximadamente 2,500 publicaciones históricas especializadas. El CEDOC concentra la digitalización de todos los documentos hechos con apoyo del PCS, así como también con donaciones que pueden encontrarse en la biblioteca físicamente.

Servicios que se ofrecen: en línea se pueden descargar las investigaciones o documentos apoyados de PCS, préstamo a domicilio y préstamo en sala. Actualmente se encuentra en proceso la elaboración del reglamento para hacer prestamos bibliotecarios, asesorías de consulta en salas. El CEDOC no cuenta con ninguna persona que lo opere. En este sentido, el personal que lo operaba se encargaba de mantener actualizado el catálogo, clasificar el material, subir el material digitalizado y atender en sala. Para digitalizar el material se cuenta con cinco personas.

El RFOSC ha simplificado los trámites para concluir con las constancias y CLUNI mediante la plataforma electrónica, que evita la distribución y simplifica la entrega. Se distribuye: Constancias de acreditación y CLUNI.

Tabla 16. Valoración del proceso de distribución de apoyos C1

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	Convocatorias PF y VI. LFFAROSC 0.5	Convocatoria PF y VI
Los procesos están estandarizados	Sí, normativamente. 0.5	Sí, normativamente.
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores. 0.5	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.



<b>Elementos</b>	<b>Nivel federal</b>	<b>Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL</b>
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	No aplica 0	No aplica
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	SIRFOSC .5	SIRFOSC
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>	2.0	

Del proceso anteriormente analizado cabe destacar que el proceso distribución de apoyos funciona de manera adecuada, ello también es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos de monitoreo no se detectaron sistemas o indicadores de gestión sin embargo, no se identificó el Sistema de Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil como mecanismo para la implementación de mejoras.

### **7. Proceso de Entrega de Apoyos**

Para el otorgamiento del recurso económico que se da a los Actores Sociales que participan y son elegibles de las convocatorias de PF y VI se han descrito los procesos de Entrega en el apartado correspondiente del PCS.

La entrega de Constancias de Acreditación se realiza al concluir los trámites del sitio de corresponsabilidad de internet, de la misma manera sucede con los trámites para obtención de la CLUNI.

Las constancias de participación a los cursos pueden descargarse mediante plataforma electrónica con una aplicación diseñada especialmente para que los participantes no tengan que desplazarse.

Tabla 17. Valoración del proceso de Entrega de Apoyos C2

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Convocatorias PF y VI.	Convocatoria PF y VI
	0.5	
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, normativamente.	Sí, normativamente.
	0.5	
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.
	0.5	
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	No aplica	No aplica
	0	
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	No aplica	No aplica
	0	
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>	1.5	

De lo anteriormente analizado cabe destacar que el proceso de solicitud de apoyo no se encuentra completamente consolidado ni visible debido a que no hay elementos normativos específicos que normen el proceso de Selección excepto las Convocatorias PF y VI por lo tanto no puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado en su totalidad. Respecto a los elementos siguientes no se identificó un sistema de monitoreo e indicadores de gestión ni mecanismos para la implementación de mejoras para dicho proceso.

### 8. Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos

El proceso de seguimiento y monitoreo se lleva a cabo a través del subsistema de Capacitación presencial, en la convocatoria de PF, se comienza desde las reuniones de articulación y a lo largo del año se monitorea el número de personas que siguen en los cursos, qué problemas se han presentado, se les ayuda y se hacen las visitas de campo.

Las visitas de campo se realizan con diferentes instrumentos, en tanto que los instrumentos del Componente Uno no se ajustan para evaluar los proyectos y servicios que otorga el Componente Dos. El único instrumento que se usa igual, es el del visitador, instrumento que utilizan todas las convocatorias del Componente Uno. Los parámetros para visitas de seguimiento en la muestra son por docente y por sede.

Se realizan entrevistas con la coordinadora, se revisan instalaciones, el trato a las personas, los apoyos al docente, las condiciones físicas del inmueble, que haya buena luz, buen equipo, todo lo que se solicita para ser una sede.

Se entrevista al docente y se observa cómo da la clase, cómo se desenvuelve, si conoce los contenidos. Se entrevista también a beneficiarios indirectos (Instrumentos de satisfacción), que son quienes toman los cursos, se generan testimonios en video. Continúa el reporte parcial (Igual que en el Componente Uno), reciben, evalúan y dan seguimiento

Al final del año, como parte de las actividades de divulgación del conocimiento, se hace un evento de presentación de los manuales que se hicieron en el marco de la convocatoria de PF.

En cuanto al RFOSC, el personal del área participa en las visitas de seguimiento a los apoyos de proyectos apoyados. El área recibe y revisa los informes anuales de los Actores Sociales registrados. Inmediatamente después de la obtención del registro, las organizaciones reciben en el sistema una encuesta de satisfacción para ser llenada mediante la plataforma electrónica. El área del RFOSC también se encarga de revisar las modificaciones que soliciten las OSC a los datos de su CLUNI o en los casos que se solicite una nueva CLUNI.

**Tabla 18. Valoración del proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos C2**

<b>Elementos</b>	<b>Nivel federal</b>	<b>Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL</b>
<b>Existen documentos que normen los procesos</b>	Convocatorias PF y VI.  0.5	Convocatoria PF y VI
<b>Los procesos están estandarizados</b>	Sí, normativamente.  0.5	Sí, normativamente.
<b>Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores</b>	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.  0.5	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores.
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	No aplica  0	No aplica
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	Formularios, SIRFOSC  .5	Formularios, SIRFOSC
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>		2.0

De lo anteriormente analizado cabe destacar que el proceso de solicitud de apoyo no se encuentra completamente consolidado ni visible debido a que no hay elementos normativos específicos que normen el proceso de excepto las Convocatorias PF y VI por lo tanto no puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado en su totalidad. Respecto a los elementos siguientes no se identificaron sistemas de

monitoreo e indicadores de gestión, sin embargo se encontraron mecanismos para la implementación de mejoras para dicho proceso.

### 9. Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios

La LFFAROSC, en su artículo 6 Fracción IV, establece que las organizaciones participarán en los mecanismos de contraloría social que establezcan u operen las dependencias y entidades, de conformidad con la normatividad jurídica y administrativa aplicable.

Se encontró que en Fomento no se lleva a cabo ese proceso, sin embargo se encuentra normado por la LFFAROSC.

### 10. Proceso de Evaluación y Monitoreo

El proceso de Evaluación y Monitoreo se realiza para el PCS de manera unitaria, por lo que en dicho proceso se encuentran incluidos ambos componentes.

La Comisión de Fomento, concurre con el Consejo Técnico Consultivo, realiza la evaluación de las políticas y acciones de fomento de las actividades que señala la LFFAROSC. El RFOSC, se encarga de suministrar los reportes respecto a indicadores establecidos en la MIR, sobre cuántos trámites y Registros se otorgaron semestralmente.

Tabla 19. Valoración del proceso de Evaluación y Monitoreo C2

Elementos	Nivel federal	Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL
Existen documentos que normen los procesos	LFFAROSC 0.5	LFFAROSC
Los procesos están estandarizados	Sí, normativamente. 0.5	Sí, normativamente.
Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Los procesos sí están documentados y son del conocimiento de los operadores a nivel central, 0.5	Se desconoce

<b>Elementos</b>	<b>Nivel federal</b>	<b>Nivel estatal: Delegaciones de la SEDESOL</b>
<b>Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	No aplica 0	No aplica
<b>Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	No aplica 0	No aplica
<b>Grado de consolidación operativa del programa</b>	1.5	

Del anterior análisis se debe destacar que el proceso de evaluación y monitoreo no se encuentra visible, específicamente en los Lineamientos Normativos a excepción de lo que menciona LFFAROSC, por lo tanto no puede asumirse que dicho proceso se encuentre normado en su totalidad, esto mismo es aplicable a la estandarización y documentación del proceso. Respecto a los elementos de monitoreo e implementación de mejoras, no se identificaron mecanismos para su aplicación

Tabla 20. Valoración del grado de consolidación de los procesos operativos del componente 2

Elemento	Planeación	Difusión	Solimitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Producción de bienes o servicios	Distribución de apoyos	Entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Contraloría social y satisfacción	Evaluación y monitoreo	Global
Existen documentos que normen los procesos	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	NA	0.5	4.5
Los procesos están estandarizados	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	NA	0.5	4.5
Los procesos están documentados y son conocidos por todos los operadores	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	NA	0.5	4.5
Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	NA	0	3.0
Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0	0	0	0	0	0	0	0	NA	0	0
Valoración de la consolidación	2.0	2.0	2.0	1.5	2.0	2.0	2.0	1.5	NA	2.5	17.5

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados para la evaluación y otras fuentes de acceso público

## 4.2 Alcance de la evaluación

En una Evaluación de Procesos, se busca indagar acerca del funcionamiento operativo de una acción planificada, en este caso, se busca saber si los procesos y procedimientos seguidos en la operación contribuyen de manera eficiente a la realización del objetivo de la Estrategia misma a nivel de Propósito. Partiendo del supuesto de que existe un diseño correcto del Programa, se esperaría que la gestión de sus procesos lo dirija a la obtención del objetivo.

Para llevar a cabo esta evaluación se analizará la pertinencia, coherencia, continuidad y consistencia existente entre los procesos y procedimientos llevados a cabo. A fin de evaluar la dinámica interna de los organismos de ejecución y los vínculos que existen entre sus componentes. Dicho análisis permitirá ubicar los factores que resultan determinantes para la (buena o mala) operación del PCS, a fin de desarrollar acciones que permitan modificarlos y fortalecerlos a fin de asegurar la mejora de su gestión.

La evaluación partirá de las siguientes preguntas guía:

- ¿El PCS es capaz de producir los resultados deseados?
- ¿Cuáles son las razones operacionales que influyen en que se logren o no los objetivos?
- ¿Cómo se desarrollan en la práctica las operaciones planeadas para el logro de los objetivos?
- ¿Son eficientes y eficaces las operaciones del PCS?
- ¿Dónde están las disparidades entre el diseño e implementación del PCS?

El análisis de los procesos operativos será llevado a profundidad, dirigido a ubicar evidencia empírica suficiente para comprender y explicar la gestión del PCS en su dinámica interna y en el contexto en que opera, teniendo así elementos para identificar los principales cuellos de botella en su operación, así como las buenas prácticas. Para tal efecto se analizaron todos los procesos a partir de interrogantes e indicaciones específicas para cada una de ellos, mimas que se muestran en las siguientes tablas (Tabla 21 y Tabla 22):



**Tabla 21. Interrogantes para el análisis de los procesos del Componente 1.**

**Interrogantes**

**Planeación**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de planeación del programa.
- ¿Existe un documento de planeación?, ¿cómo se genera?, ¿quiénes participan?, ¿qué insumos de información proporcionan?
- ¿El documento de planeación es claro, se difunde y esta accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa en particular con el componente “Apoyo a Proyectos de Actores Sociales”?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento del componente “Apoyo a Proyectos de Actores Sociales”?
- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?
- Por favor describa en donde termina el proceso de planeación o si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El tiempo en que se realiza la planeación es el adecuado y acorde a lo planificado? ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones? ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso de planeación? ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso de planeación?
- ¿Para qué sirve la planeación? ¿La planeación es insumo para generar la difusión del programa, es decir la promoción de las convocatorias?
- ¿Para la planeación se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema para generar monitoreo del programa? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso de planeación?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del proceso de planeación en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de planeación se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de planeación?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de planeación?

**Difusión**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de difusión de las convocatorias.
- ¿Considera usted que la estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo (actores sociales) del programa? ¿Existen campañas publicitarias? ¿Cuánto duran?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación (Televisión, Internet, prensa, radio etc.) empleados para la difusión de las convocatorias?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes y legibles? ¿Existen convocatorias en lenguas indígenas?
- Por favor describa en donde termina el proceso de promoción de las convocatorias o si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El tiempo en que se realiza la promoción de las convocatorias es el adecuado y acorde a lo planificado? ¿El personal es suficiente, tiene el perfil estipulado y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones? ¿Los recursos financieros son suficientes para la promoción de las convocatorias? ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso de promoción de las convocatorias?
- ¿La promoción de las convocatorias es un insumo para generar la recepción de los proyectos?
- ¿Para la promoción de las convocatorias se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de la difusión de las convocatorias?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia de la difusión de las convocatorias en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de difusión de las convocatorias se tiene que llevar a cabo?

#### **De la recepción y de la validación de los proyectos (Solicitud de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de recepción y validación de los proyectos.
- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar un proyecto? ¿Los requisitos para solicitar el apoyo económico se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de las solicitudes de apoyo son accesibles a la población objetivo?, ¿en dónde se encuentran?, ¿en qué horarios se atiende a los interesados?, ¿cuentan con parámetros de calidad de atención?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados

estos mecanismos a la población objetivo?

- ¿Se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría? ¿En qué consiste?
- Por favor describa en donde termina el proceso de recepción y validación de los proyectos y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La recepción y validación de los proyectos es un insumo para llevar a cabo la dictaminación?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de recepción y validación de los proyectos?
- ¿Existen mecanismos para verificar la calidad del proceso de recepción? ¿Existen mecanismos para verificar la calidad del proceso de validación?
- ¿Para la recepción y validación de los proyectos se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríbalos.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de la recepción y validación de los proyectos?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia de la recepción y validación de los proyectos en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de recepción y validación de los proyectos se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de recepción y validación de los proyectos?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de recepción y validación de los proyectos?

#### **De la dictaminación de los proyectos (Selección de beneficiarios)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de dictaminación de los proyectos.
- ¿Cómo se realiza la integración de la comisión dictaminadora? ¿Qué insumos proporciona esta comisión al proceso de dictaminación?
- ¿Cuál es la función del secretariado técnico? ¿Qué insumos proporciona a la dictaminación? ¿Existe capacitación para la comisión y el secretariado técnico, en qué consiste esta capacitación?
- ¿Existe una metodología o método para la selección de actores sociales y proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de actores sociales y proyectos es un proceso transparente e

imparcial? ¿El resultado de la selección es público? Si es así, ¿en dónde?

- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (¿padrón de beneficiarios? ¿Qué información integra dicho padrón?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para comunicar de los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá?
- Por favor describa en donde termina el proceso de dictaminación de los proyectos y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La dictaminación es un insumo para ordenar la asignación de los recursos? ¿Hay algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de dictaminación de los proyectos?
- ¿Para la dictaminación de los proyectos se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de la dictaminación de los proyectos?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia de la dictaminación de los proyectos en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de dictaminación de los proyectos se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de dictaminación de los proyectos?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de dictaminación de los proyectos?

#### **Del orden de prelación para la asignación de los recursos (Selección de beneficiarios)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de ordenación de los proyectos para asignar los recursos del programa.
- ¿Existe una metodología o método para ordenar a los actores sociales y los proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La ordenación es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado del orden de prelación es público?
- Por favor describa en donde termina el proceso de ordenación para la asignación de los recursos y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.

- ¿La ordenación de los proyectos es un insumo para llevar a cabo el proceso de ajuste de los proyectos?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de ordenación de prelación para la asignación de los recursos?
- ¿Para la ordenación de prelación para la asignación de los recursos se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema?
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de la ordenación de prelación para la asignación de los recursos?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia de la ordenación de prelación para la asignación de los recursos en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso ordenación de prelación para la asignación de los recursos se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de ordenación de prelación para la asignación de los recursos?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de ordenación de prelación para la asignación de los recursos?

#### **Del proceso de ajuste de proyectos (Selección de beneficiarios)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de ajuste de proyectos.
- ¿Existe una metodología o método para ajustar los proyectos de los actores sociales? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿El ajuste de los proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado del ajuste de los proyectos es público?
- Por favor describa en donde termina el proceso de ajuste de los proyectos y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El ajuste de los proyectos es un insumo para llevar a cabo la suscripción del instrumento jurídico?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de ajuste de proyectos?
- ¿Para el ajuste de los proyectos se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríbalos. ¿Este es adecuado para la carga de información insumo del proceso?
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para el ajuste de los proyectos?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del

proceso de ajuste de proyectos en el contexto y condiciones que se desarrolla.

- ¿Por qué el proceso de ajuste de proyectos se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso del proceso de ajuste de los proyectos?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de ajuste de los proyectos?

### **De la suscripción del Instrumento Jurídico (Entrega de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de suscripción del Instrumento Jurídico.
- ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo a lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?
- Por favor describa en donde termina el proceso de suscripción del Instrumento Jurídico y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La suscripción del Instrumento Jurídico es un insumo para hacer modificaciones a un Convenio? ¿Hay algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de suscripción del Instrumento Jurídico?
- ¿Para el proceso de suscripción del Instrumento Jurídico se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la suscripción del Instrumento Jurídico?
- ¿Por qué el proceso de la suscripción del Instrumento Jurídico se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de la suscripción del Instrumento Jurídico?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de suscripción del Instrumento Jurídico?

### **Convenio modificatorio (Entrega de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso para llevar a cabo un Convenio modificatorio.
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de Convenio modificatorio y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El proceso de Convenio modificatorio es un insumo para dar terminación anticipada a un proyecto? ¿Hay algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de Convenio modificatorio?
- ¿Para el proceso de Convenio modificatorio se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para generar un Convenio modificatorio?
- ¿Por qué el proceso de Convenio modificatorio se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso para realizar un Convenio modificatorio?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de elaboración de un Convenio Modificatorio?

### **Entrega de apoyos**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de terminación anticipada de un proyecto.
- Por favor describa en donde termina el proceso de terminación anticipada de un proyecto y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de terminación anticipada de un proyecto?
- ¿Para el proceso de terminación anticipada se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para generar el proceso de terminación anticipada?
- ¿Por qué el proceso de terminación anticipada se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?

- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso para realizar el proceso de terminación anticipada?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de terminación anticipada?

### **Del ejercicio de los recursos (Entrega de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso para entregar los recursos a los actores sociales.
- ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?, ¿por qué?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?
- Por favor describa en donde termina el proceso para entregar los recursos a los actores sociales y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El proceso para entregar los recursos a los actores sociales es un insumo para realizar las visitas de campo? ¿Hay algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de entrega de los recursos a los actores sociales?
- ¿Para el proceso de entrega de los recursos a los actores sociales se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríbalos.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para generar el proceso de entrega de los recursos a los actores sociales?
- ¿Existen presiones por parte de grupos de influencia o choque (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso para entregar los recursos a los actores sociales?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de entrega de los recursos a los actores sociales beneficiados?



### **Visitas de campo (Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de visitas de campo.
- ¿Las visitas de campo permiten identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los actores sociales beneficiados? ¿Se diseñan periodos de seguimiento para el cumplimiento de corresponsabilidad y obligatoriedad? ¿Cuánto dura cada periodo?
- En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- Por favor describa en donde termina el proceso de visita de campo y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿Las visitas de campo son un insumo para llevar a cabo una valoración sobre el reporte de actividades?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito del programa?, ¿son suficientes y pertinentes?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de visitas de campo?
- ¿Para las visitas de campo se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de las visitas de campo?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de las visitas de campo en el contexto y condiciones que se desarrollan.
- ¿Por qué el proceso de visitas de campo se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de visitas de campo?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de visitas de campo?

### **Reporte de Actividades (Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de reporte de actividades.
- ¿El reporte de actividades permite identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los actores sociales beneficiados?
- En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- Por favor describa en donde termina el proceso de reporte de actividades y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El reporte de actividades es un insumo para llevar a cabo la evaluación de los proyectos apoyados?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito del programa?, ¿son suficientes y pertinentes?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de reporte de actividades?
- ¿Para el reporte de actividades se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para el reporte de actividades?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada del reporte de actividades en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de reporte de actividades se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de reporte de actividades?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de reporte de actividades?

#### **De la evaluación de los proyectos apoyados (Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de evaluación de los proyectos apoyados.
- ¿La evaluación de los proyectos apoyados permite identificar si los apoyos son

utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?

- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los actores sociales beneficiados?
- En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa? ¿Podría describirlos?
- Por favor describa en donde termina el proceso de evaluación de los proyectos apoyados y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito del programa?, ¿son suficientes y pertinentes?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de evaluación de los proyectos apoyados?
- ¿Para la evaluación de los proyectos apoyados se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la evaluación de los proyectos apoyados?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la evaluación de los proyectos apoyados en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de evaluación de los proyectos apoyados se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de evaluación de los proyectos apoyados?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de evaluación de los proyectos apoyados?

### **Contraloría social y satisfacción de usuarios**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios.
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los

beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

- Por favor describa en donde termina el proceso de contraloría social y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Por favor describa en donde termina el proceso de análisis de la satisfacción de los usuarios y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de contraloría social?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de análisis de la satisfacción de los usuarios?
- ¿Para el proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para llevar a cabo la contraloría social y el análisis sobre la satisfacción de usuarios?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios?

### Monitoreo y evaluación

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de monitoreo y evaluación del programa.
- Por favor describa en donde termina el proceso de monitoreo y evaluación del programa y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de monitoreo y evaluación del programa?
- ¿Para el monitoreo y evaluación del programa se utiliza algún sistema informático?, ¿para qué actividad?, ¿qué opina de su funcionamiento?
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para llevar a cabo el monitoreo y evaluación del programa?

- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada del monitoreo y evaluación del programa en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el monitoreo y evaluación del programa se tiene que llevar a cabo?  
¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de monitoreo y evaluación del programa?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de monitoreo y evaluación del programa?

**Tabla 22.** Interrogantes para el análisis de: registro de OSC, capacitación a distancia, capacitación presencial y Centro de documentación (CEDOC).

### **Interrogantes**

#### **Planeación**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de planeación del programa.
- ¿Cuánto tiempo dura el proceso de planeación?, ¿Cuándo inicia y cuándo acaba?
- ¿Existe un documento de planeación?, ¿cómo se genera?, ¿quiénes participan?, ¿qué insumos de información proporcionan?
- ¿El documento de planeación es claro, se difunde y esta accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa en particular con el componente “Acciones estratégicas para fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales”?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento del componente “Acciones estratégicas para fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales”?
- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de planeación o si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de planeación?
- ¿Para qué sirve la planeación? ¿La planeación es insumo para generar la difusión del programa, es decir la promoción de las convocatorias?

- ¿Para la planeación se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema para generar monitoreo del programa? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso de planeación?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del proceso de planeación en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de planeación se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de planeación?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de planeación?

### Difusión

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de difusión del componente “Acciones estratégicas para fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales”.
- ¿Considera usted que la estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del componente? ¿Existen campañas publicitarias? ¿Cuánto duran? ¿Cuándo inician y cuándo acaban?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación (Televisión, Internet, prensa, radio, redes sociales, etc.) empleados para la difusión?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes y legibles? ¿Existe difusión en lenguas indígenas?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de difusión o si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de difusión?
- ¿La difusión es un insumo para generar la solicitud de apoyos?
- ¿Para la difusión se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de la difusión?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia de la

difusión en el contexto y condiciones que se desarrolla.

- ¿Por qué el proceso de difusión se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de difusión?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de difusión?

### **Solicitud de apoyos**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de solicitud de apoyos (capacitaciones/registro/servicios).
- ¿Cuánto tiempo dura el proceso de solicitud de apoyos? ¿Cuándo inicia y cuándo termina?
- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar un apoyo? ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de las solicitudes de apoyo son accesibles a la población objetivo?, ¿en dónde se encuentran?, ¿en qué horarios se atiende a los interesados?, ¿cuentan con parámetros de calidad de atención?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos a la población objetivo?
- ¿Se brinda asesoría para que un interesado puede generar una solicitud de apoyo?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría? ¿En qué consiste?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de solicitud de apoyos y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La solicitud de apoyos es un insumo para llevar a cabo la selección de beneficiarios?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso solicitud de apoyos?
- ¿Existen mecanismos para verificar la calidad del proceso de solicitud de apoyos?
- ¿Para la solicitud de apoyos se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríbalos.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación de las solicitudes de

apoyos?

- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del proceso de solicitud de apoyos en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de solicitud de apoyos se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de solicitud de apoyos?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de solicitud de apoyos?

### **Selección de beneficiarios**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de selección de beneficiarios.
- ¿Cuánto dura el proceso de selección de beneficiarios? ¿Cuándo inicia y cuándo termina?
- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial?, ¿por qué?, ¿el resultado de la selección es público?, si es así, ¿en dónde?
- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para comunicar de los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de selección de beneficiarios y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La selección de beneficiarios es un insumo para el proceso de producción de bienes y servicios? ¿Hay algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de selección de beneficiarios?
- ¿Para la selección de beneficiarios se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias



involucradas es adecuada para la implementación del proceso de selección de beneficiarios?

- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del proceso de selección de beneficiarios en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de selección de beneficiarios se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de selección de beneficiarios?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de selección de beneficiarios?

### **Producción de bienes y servicios**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de producción de bienes y servicios.
- ¿Cuánto dura el proceso de producción de bienes y servicios? ¿Cuándo inicia y cuándo termina?
- ¿Se cuenta con insumos suficientes para obtener la producción necesaria?
- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de producción de bienes y servicios y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La producción de bienes y servicios es un insumo para el proceso de distribución de apoyos?, ¿existe algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de producción de bienes y servicios?
- ¿Para la producción de bienes y servicios se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso de producción

de bienes y servicios?

- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del proceso de producción de bienes y servicios en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de producción de bienes y servicios se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de producción de bienes y servicios?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de producción de bienes y servicios?

### **Distribución de bienes y servicios**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de distribución de bienes y servicios.
- ¿Cuánto dura el proceso de distribución de bienes y servicios? ¿Cuándo inicia y cuándo termina?
- ¿Los servicios llegan en tiempo al punto de destino?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se presta el servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores sociales, geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de distribución de bienes y servicios y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La distribución de bienes y servicios es un insumo para el proceso de entrega de apoyos?, ¿existe algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de distribución de bienes y servicios?
- ¿Para la distribución de bienes y servicios se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias

involucradas es adecuada para la implementación del proceso de distribución de bienes y servicios?

- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la pertinencia del proceso de distribución de bienes y servicios en el contexto y condiciones que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de distribución de bienes y servicios se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de distribución de bienes y servicios?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de distribución de bienes y servicios?

### **Entrega de apoyos (servicios)**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de entrega de apoyos (servicios).
- ¿Cuánto dura el proceso de entrega de apoyos (servicios)? ¿Cuándo inicia y cuándo termina?
- ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos (servicios) se entreguen de acuerdo a lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿Los puntos de entrega de los apoyos (servicios) son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes?, ¿por qué?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos (servicios)?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de entrega de apoyos (servicios) y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- ¿La entrega de apoyos (servicios) es un insumo para el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de los apoyos (servicios)? ¿hay algún proceso intermedio?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a

cabo el proceso de entrega de apoyos?

- ¿Para el proceso de entrega de apoyos (servicios) se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para el proceso de entrega de apoyos (servicios)?
- ¿Por qué el proceso de entrega de apoyos (servicios) se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de entrega de apoyos (servicios)?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de entrega de apoyos (servicios)?

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios).
- ¿Cuánto dura el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios)? ¿Cuándo inicia y cuándo termina?
- ¿El seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios) permite identificar si los apoyos (servicios) son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiados?
- En caso de que los apoyos (servicios) involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa? ¿Podría describirlos?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.

- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito del programa?, ¿son suficientes y pertinentes?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios)?
- ¿Para el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios) se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríbalos.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios)?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada del seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios) en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios) se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios)?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (servicios)?

### **Contraloría social y satisfacción de usuarios**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios.
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?
- Por favor describa en dónde termina el proceso de contraloría social y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.
- Por favor describa en dónde termina el proceso de análisis de la satisfacción

de los usuarios y si alguna de las actividades desemboca en otro proceso.

- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de contraloría social?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de análisis de la satisfacción de los usuarios?
- ¿Para el proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios se utiliza el Sistema Integral del Indesol o algún otro sistema? En caso de contar con otro sistema, por favor descríballo.
- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para llevar a cabo la contraloría social y el análisis sobre la satisfacción de usuarios?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada de la contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de contraloría social y análisis sobre la satisfacción de usuarios?

### **Monitoreo y evaluación**

- Por favor, describa detalladamente las actividades, componentes y actores que integran el proceso de monitoreo y evaluación del programa.
- Por favor indique ¿cuánto dura el monitoreo y evaluación?, ¿dónde termina el proceso? y ¿si alguna de las actividades desemboca en otro proceso?
- Las siguientes cuatro preguntas son cerradas, por favor indique, ¿en qué medida considera que los siguientes recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de monitoreo y evaluación del programa?
- ¿Para el monitoreo y evaluación del programa se utiliza algún sistema informático?, ¿para qué actividad?, ¿qué opina de su funcionamiento?

- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para llevar a cabo el monitoreo y evaluación del programa?
- Le pido por favor, emita una valoración fundamentada del monitoreo y evaluación del programa en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ¿Por qué el monitoreo y evaluación del programa se tiene que llevar a cabo? ¿Cuáles son las características más importantes?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia y calidad del proceso de monitoreo y evaluación del programa?
- ¿Qué elementos mejoraría del proceso de monitoreo y evaluación del programa?

### 4.3 Metodología

La evaluación logra sus objetivos en la medida en que sus resultados se constituyen en insumos para la toma de decisiones de los distintos agentes involucrados en la operación del programa evaluado, para lograrlo, se propone una evaluación con un enfoque de utilidad práctica, analítico, cualitativo y participativo.

**Utilidad práctica.** Es decir que aterrizará en recomendaciones y propuestas concretas, relevantes y viables de implantar en un contexto específico, derivado del análisis a profundidad de los estudios de caso.

**Analítico.** Dado que se buscará establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del programa. Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación seguirá estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionarán la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera.

**Cualitativo.** Puesto que se pretende lograr la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

**Participativo.** Dado que se considerará la participación permanente de los actores de las instancias y operativas y normativas del Programa a evaluar, ya que se pretende la realización de entrevistas y reuniones de trabajo en distintos momentos del proceso de evaluación.

En tanto que esta evaluación requiere de generar información sobre la forma en la que se lleva a cabo la operación en la práctica, se pretende llevar a cabo un ejercicio de investigación de corte cualitativo, el cual, mediante diversas estrategias analíticas, permita ubicar y explicar las interacciones que posibilitan los resultados en la gestión del programa. La selección del enfoque cualitativo obedece a que permite profundizar en las características específicas del objeto de estudio, ofreciendo mayor riqueza interpretativa y ahondando en la contextualización de los resultados, por lo cual resulta idóneo para la presente evaluación.

Para lograr los objetivos de la evaluación, el trabajo de investigación pretende seguir una estrategia analítica de casos de estudio, aplicados en 5 entidades federativas en las cuales el Programa opere (más adelante se abordará en detalle los criterios utilizados para la conformación de la muestra de entidades federativas que se tomaron como base para realizar la evaluación).

El análisis de los procesos operativos se llevará a cabo a profundidad, dirigido a ubicar evidencia empírica suficiente para comprender y explicar la gestión del Programa en su dinámica interna y en el contexto en que opera, teniendo así elementos para identificar los principales cuellos de botella en su operación, así como las buenas prácticas.

#### **4.3.1 Metodología para el logro de los objetivos de la evaluación**

A continuación, se presenta la manera en la cual se organiza la investigación a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

En cuanto al objetivo 1. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. Las acciones a desplegar contemplan trabajo de gabinete y de campo.



En lo referente al trabajo de gabinete, éste se centrará en la descripción de los procesos operativos que lleva a cabo el PCS, incluyendo la participación de las distintas instancias que intervienen, lo cual se realizará en un primer momento, con base en lo establecido en los documentos normativos del Programa; Reglas de operación, leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de organización y procedimientos.

En lo que respecta al trabajo de campo, la información obtenida permitirá un análisis particular del desarrollo de cada uno de los procesos por entidad federativa seleccionada

El trabajo en campo junto con el de gabinete permitirá registrar y analizar cómo opera el Programa en la práctica.

En cuanto al objetivo 2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo, para su obtención se desplegará trabajo de gabinete y campo. Para el logro de este objetivo será fundamental la información obtenida a través de trabajo en campo (encuesta a beneficiarios, entrevistas a funcionarios operativos y directivos), dado que esta permitirá conocer la percepción de los actores participantes en los diferentes procesos.

El análisis de la información aportada por los actores y de la obtenida a través de la revisión y análisis de los documentos normativos permitirán identificar y resaltar los hallazgos importantes de los diferentes procesos operativo del Programa.

En lo que respecta al objetivo 3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo de Programa, se llevará a cabo un trabajo de gabinete, en el que se analizará la información obtenida en campo y la información documental relativa a la normatividad, diseño y planeación del Programa, a fin de establecer la congruencia entre el desarrollo de los procesos y los objetivos establecidos para el Programa.

Finalmente, para el logro del objetivo 4, Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo, este es fundamentalmente trabajo de gabinete y se desarrollará a partir de los resultados derivados de los objetivos anteriores.

### 4.3.2 Selección de los estudios de caso

En la presente evaluación se contempla la realización de cinco estudios de caso, para tal efecto, se diseñaron instrumentos de recolección de datos (entrevistas estructuradas y semi-estructuradas), y se aplicarán a funcionarios públicos, asociaciones y personas beneficiarias directas, esto con la finalidad de recabar información precisa de cada una de las fases de los procesos del PCS.

En sintonía con lo anterior, en esta sección se describe la metodología empleada para la selección de los estados, los cuales conforman la muestra de la evaluación. Es importante señalar que la metodología se presenta en tres etapas: 1) Definición de criterios a considerar, 2) Ponderación de criterios, y 3) cohortes.

#### *4.3.2.1 Etapa I. Definición de criterios*

Para dar cumplimiento a los objetivos de la evaluación, se presenta la metodología en la que se identifican los criterios que permitirán seleccionar la muestra de estados y para la cual se analizó un conjunto de documentos relacionados con el PCS (ROP 2016, LFFAROSC, Manual de Organización y de Procedimientos de la Dirección General de Políticas Sociales, el reglamento interior de la SEDESOL, SHCP, CONVEVAL, Documento de Diagnóstico y Propuesta de Atención del PCS 2016). Una vez revisados dichos documentos, y con base en los TdR de la evaluación, se seleccionó una lista de criterios y sub-criterios, los cuales serán los insumos principales para la construcción del índice de selección de la muestra. Derivado de esta revisión, se seleccionó una lista de sub-criterios, los cuales fueron agrupados en dos categorías: **criterios del programa** y **criterios de contexto**.

**I. Criterios del Programa:** Se refieren a los aspectos esenciales de su operación o ejecución (fueron derivados principalmente de los Indicadores de Gestión del Programa), así como al grado de consolidación normativa y apego al “deber ser” en los diferentes estados.

1. Monto de subsidio
2. Semaforización
3. Aliados estratégicos
4. Número de proyectos apoyados

**II. Criterios de contexto.** Hacen referencia al marco en el que opera el Programa y que condicionan la gestión exitosa del mismo. Incluyen aspectos económicos y sociales.

1. Densidad asociativa
2. Leyes de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, en los estados
3. Índice de Pobreza Multidimensional

Más adelante, se describen a profundidad cada uno de estos subcriterios, al respecto en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra a manera de esquema la metodología aplicada para la selección de los cinco estados a muestrear:

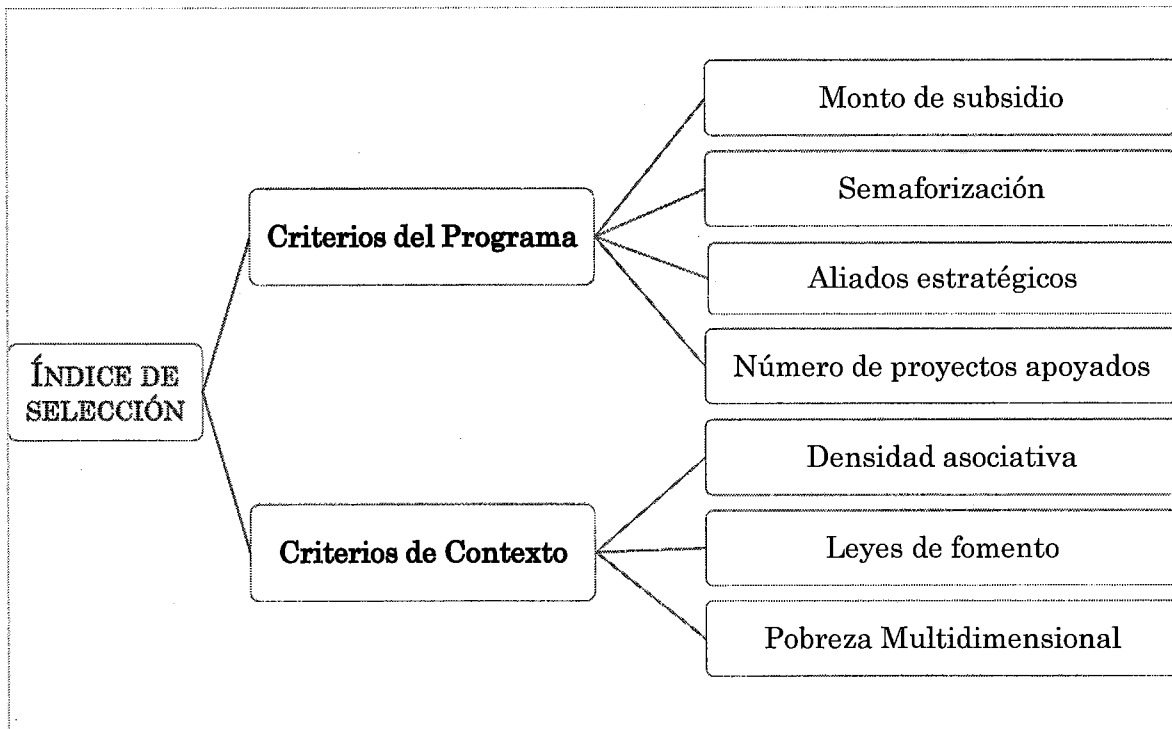


Figura 3. Sinopsis de los criterios considerados para la construcción del índice de selección de muestra.

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2.2 Etapa II. Método de Ponderación de las categorías y Sub-categorías

El método utilizado para la construcción del **índice de selección** fue el denominado “rangos sumados”. Este método hace uso de una técnica que permite reducir en una cantidad menor un conjunto de variables. Este método es una alternativa para la construcción de índices cuando se tienen variables discretas y continuas; además, es una herramienta utilizada con frecuencia en las ciencias sociales. Su invención es

atribuida a Rensis Likert, quien la describió como una técnica que puede utilizarse no solo para valorar actitudes, sino también para medir opiniones, personalidades y descripciones de los entornos de vida de la gente en forma individual o colectiva (Spector, 1992).

Los índices se construyen mediante la acumulación (suma) de las calificaciones o rangos asignados a las respuestas del conjunto de indicadores seleccionados para describir la variable de interés (fenómeno de estudio). La ponderación de cada indicador se da de manera subjetiva, ya que depende del criterio y objetivos del investigador, así como de la eliminación u omisión de indicadores.

El primer paso para la construcción de los índices, consiste en determinar los criterios de selección de los indicadores. Para el presente caso de este estudio, se seleccionaron dos criterios (criterios del programa y criterios de contexto) y siete sub-criterios los cuales contienen la información necesaria de los elementos de estudio. Las categorías de respuesta se escalaron en una misma dirección (positiva). Ahora bien, para cuantificar las respuestas de cada variable, se asignó a cada una un “peso”; este número generalmente es llamado “coeficiente de ponderación”.

Es importante aclarar que el haber dado cierto “peso” a una variable solo representa el establecimiento de un orden jerárquico, es decir, representa que una categoría es mayor o menor que la otra, más no se debe de interpretar, por ejemplo, que la categoría “1.0” represente lo doble con respecto a la categoría “0.5”, si bien esta valoración tiene como génesis el conocimiento de cada fenómeno, la ponderación solo jerarquiza una cadena de eventos. La asignación de los coeficientes de ponderación queda a cargo del investigador, los cuales se deben procurar representar lo mejor posible las categorías de la escala utilizada, asignándoles el “peso” adecuado a cada respuesta para tratar de equilibrar las diferencias relativas entre cada categorización.

Para la construcción de los índices se sumaron los rangos ponderados de cada una de las variables (categorías y sub-categorías), con este procedimiento se obtuvo el puntaje de cada estado. Ahora bien, para dar alguna interpretación del resultado de los índices se proponen las siguientes “cohortes”, éstas, son decisiones sobre cómo realizar la clasificación de los valores obtenidos de los índices. Al igual que en la construcción de índices, existen varios métodos. En este caso se recurrió a la técnica formal proporcional para cada cohorte; por lo que las cohortes no fueron realizadas a partir

del criterio de los investigadores. Los rangos de las cohortes de los distintos índices se incluyen en la exposición de los mismos que se presenta a continuación.

#### *Distribución de pesos por criterio*

Como primer paso, y dada la complejidad del tema, se realizó una técnica cuantitativa de investigación denominada “grupos de discusión”, en la cual participaron cinco investigadores de la UAM-Xochimilco y se consensuó el peso de los dos criterios considerados; los cuales fueron distribuidos de la siguiente forma, 75% a los criterios del programa y 25% a los criterios de contexto; lo cual muestra que el primer criterio es de mayor importancia para la selección de los estados a muestrear. Nótese que los estados con mejor desempeño obtendrán calificaciones cercanas a 100% (valoración creciente, a mayor valor mayor calidad de la cualidad); por lo que calificaciones mayores reflejan mayores niveles de satisfacción de las variables de estudio. Asimismo, para facilitar la interpretación de los resultados se escogió una ponderación porcentual, donde el mayor valor que puede tomar el índice es 100 y el valor menor es 0.

Tabla 23. Distribución de puntos entre categorías

<b>Categoría</b>	<b>Puntos</b>
<b>Criterios del Programa</b>	75%
<b>Criterios de Contexto</b>	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de gabinete.

En relación con lo anterior, los pesos considerados son consistente con los objetivos de la evaluación, dado que se va a evaluar la operación del Programa en sí, aunque se reconoce que ésta es condicionada en buena medida por el Contexto en el que se realiza, en el cual se incluyen aspectos económicos y sociales relacionados a los actores sociales en cada estado.

Si bien los criterios de contexto, podrían parecer los más importantes para el desarrollo e implementación de proyectos exitosos; la realidad es, dado que se está realizando una evaluación en materia de procesos, los criterios del programa aportan mayores elementos que permiten vislumbrar de forma somera el funcionamiento de los

procesos. Por tal motivo, se asignó una mayor jerarquización a este criterio, con base en lo anterior, la fórmula matemática utilizada para el cálculo es:

$$\text{Índice} = 75(CP) + 25(CC) \quad (\text{Ec. 1})$$

Donde:

CP: Criterios del proyecto

CC: criterios de contexto

Ahora bien, para obtener los valores de cada criterio, se siguió la misma metodología de rangos sumados, la cual se aplicó a los sub-criterios mencionados previamente. Los criterios del Programa se calculan mediante una suma ponderada de diferentes variables:

$$CP = \frac{1}{4}(MS) + \frac{1}{4}(SE) + \frac{1}{4}(AE) + \frac{1}{4}(NPA) \quad (\text{Ec. 2})$$

Donde:

CP: Criterios del programa

MS= Monto de subsidio

SE: Semaforización

AE: Aliados Estratégicos

NPA: Número de proyectos apoyados

Para cada variable considerada se le asignó un valor de calificación o rango, tal y como se detalla a continuación:

- La variable monto de subsidio presenta tres formas en las que la OSC pueden obtener financiamiento: 1) A través de la convocatoria para presentar proyectos de Desarrollo Integral, Alimentación, Inclusión Social e Igualdad de Género en los Estados (PD), 2) Aportación Federal a la Convocatoria Local y 3) Aportaciones en coinversores con otros actores. Ahora bien, debido a que es una variable un tanto inestable (variable errática) para su análisis puntual, debido a que es complicado valorar adecuadamente la aportación de cada agente (cuestiones subjetivas de cuanto presupuesto es bueno o cuanto presupuesto es inadecuado); para este tipo de variables, se recomienda cuantificar si cuenta

con la cualidad. En este caso, por cada monto subsidiado que presente la delegación, se le asignará una calificación de 0.33. El valor final se obtiene de la suma de las tres categorías, siendo uno el valor máximo de la variable.

- Respecto a la semaforización (verde, amarilla y rojo), a cada categoría se le asignó una calificación, dicha categorización fue realizada por la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, tomando como base el rendimiento en la operación del PCS en delegaciones. Siendo verde los mejor evaluados, amarillo categoría media y rojo los de menor calificación.
- Sobre la variable aliados estratégicos, esto hace referencia a los actores sociales ubicados en distintos estados de la república y que cuentan con la capacidad instalada para llevar a cabo cursos o talleres para beneficio de sus propios agremiados, voluntarios o trabajadores. Por lo cual, se le asignó una calificación de uno, sí en 2016 la delegación contó con algún aliado estratégico, en caso de no contar con éste se le asignó una calificación de 0.80.
- Respecto al número de proyectos apoyados, se dividió en deciles, dando una calificación de 0.10 por cada decil.

Tabla 24: Variables consideradas en los criterios del programa

<b>CP: Monto de subsidio: suma de los pesos de cada categoría</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>
<b>Si tienen SF.1</b>	0.33
<b>Si tienen SF.2</b>	0.33
<b>Si tienen SF.3</b>	0.33
<b>SE= Semaforización</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>
<b>Verde</b>	1.00
<b>Amarillo</b>	0.60
<b>Rojo</b>	0.20
<b>AE: Aliados Estratégicos</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>
<b>Tiene aliados estratégicos</b>	1.00
<b>No tiene aliados estratégicos</b>	0.80

<b>NPA: Número de proyectos apoyados</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>
<b>Entre 0 y 25 proyectos</b>	0.10
<b>Entre 26 y 50 proyectos</b>	0.20
<b>Entre 51 y 75 proyectos</b>	0.30
<b>Entre 76 y 100 proyectos</b>	0.40
<b>Entre 101 y 125 proyectos</b>	0.50
<b>Entre 126 y 150 proyectos</b>	0.60
<b>Entre 151 y 175 proyectos</b>	0.70
<b>Entre 176 y 200 proyectos</b>	0.80
<b>Entre 201 y 225 proyectos</b>	0.90
<b>Más de 225 proyectos</b>	1.00

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los criterios de contexto, estos están dados por la siguiente expresión y construidos bajo la misma lógica:

$$CC = \frac{1}{3}(DA) + \frac{1}{3}(LF) + \frac{1}{3}(PO) \quad (Ec. 3)$$

Donde:

*CC*: Criterio de contexto

*DA*: Densidad asociativa

*LF*: Leyes de fomento

*PO*: Pobreza Multidimensional

Para cada variable considerada como criterio de contexto, se le asignó un valor de calificación o rango, tal y como se detalla a continuación:

- Densidad Asociativa (Cemefi, 2015), el índice fue hecho por el Registro Federal de OSC, Indesol Gobierno Federal con datos de 2014. El cálculo incluye el número de OSC que existen por cada mil habitantes a fin de ponderar la densidad asociativa por entidad federativa.



- Leyes estatales de fomento a las actividades realizadas por las organizaciones de la sociedad civil, en esta variable se ponderó al estado que cuenta con esta Ley dándole un valor de uno y 0.80 los estados que carecen de esta. Considerando que esta variable incentiva la capacidad asociativa de la población.
- Pobreza multidimensional, en esta variable se definieron tres rangos de acuerdo al resultado del índice de pobre multidimensional de CONEVAL; alto, mediano y bajo, a los cuales se les prorratao con 1, 0.60 y 0.20 respectivamente. Valorando con uno a los estados con mayor índice de pobreza debido a que estas son las personas en las que el programa pretende incidir.

Tabla 25. Variables consideradas en los criterios de contexto

<b>DA: Densidad asociativa</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>
<b>Entre 0% y 24%</b>	0.70
<b>Entre 25% y 49%</b>	0.85
<b>Entre 50% y 100%</b>	1.00
<b>LF: Leyes de fomento</b>	
	<b>Valor</b>
<b>Tiene leyes de fomento</b>	1.00
<b>No tiene leyes de fomento</b>	0.80
<b>PO: Pobreza Multidimensional</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>
<b>Entre 0% y 25% de pobreza</b>	0.20
<b>Entre 25% y 50% pobreza</b>	0.60
<b>Mayor al 50% de pobreza</b>	1.00

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2.3 Cohortes.

Para dar una interpretación del índice de selección de los estados, se dividió el índice en tres cohortes, tomando en cuenta la proporción de estados que obtuvieron dichas calificaciones, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26. Cohortes del índice de selección de los estados

Cohorte	Nivel
50-59.99	Bajo
60-69.99	Medio
70-100	Alto

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.3 Selección de la muestra de estados

La información para evaluar los Criterios 1, 2, 3 y 4 de la Categoría “Criterios del Programa” en cada uno de los estados fue obtenida de fuentes indirectas a partir de bases de datos del Programa proporcionadas por el Indesol. En el caso de los Indicadores de Contexto, éstos fueron obtenidos de fuentes indirectas de información, principalmente del informe “Índice de Pobreza Multidimensional” presentado por el CONEVAL (2015). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 27. Resultados de la calificación de los Criterios por estados

Lugar	Estado	Criterios de variables del Programa	Criterios de variables de Contexto	Índice de Selección	Zona del país
1	Ciudad de México	0.95	0.87	92.92	centro
2	Veracruz	0.78	0.95	81.88	centro
3	Guanajuato	0.8	0.77	79.17	bajío
4	Guerrero	0.75	0.9	78.75	centro
5	Hidalgo	0.8	0.7	77.5	bajío
6	Tabasco	0.8	0.7	77.5	sureste
7	Morelos	0.75	0.82	76.67	centro
8	Querétaro	0.8	0.62	75.42	bajío
9	Sonora	0.8	0.57	74.17	norte
10	Jalisco	0.73	0.77	73.54	bajío

Lugar	Estado	Criterios de variables del Programa	Criterios de variables de Contexto	Índice de Selección	Zona del país
11	Michoacán	0.65	0.95	72.5	centro
12	Puebla	0.63	0.9	70	centro
13	Oaxaca	0.66	0.75	68.13	sur
14	Nuevo León	0.75	0.43	67.08	norte
15	Durango	0.61	0.8	65.63	norte
16	Coahuila	0.67	0.62	65.42	norte
17	Zacatecas	0.56	0.9	64.38	bajío
18	Yucatán	0.65	0.57	62.92	sureste
19	Baja California Sur	0.56	0.82	62.29	norte
20	Chiapas	0.51	0.95	61.88	sur
21	Chihuahua	0.61	0.62	61.04	norte
22	Tamaulipas	0.56	0.77	61.04	norte
23	San Luis Potosí	0.56	0.7	59.38	bajío
24	Colima	0.56	0.62	57.29	centro
25	Nayarit	0.56	0.62	57.29	bajío
26	Campeche	0.56	0.57	56.04	sureste
27	Tlaxcala	0.48	0.75	55	centro
28	Quintana Roo	0.46	0.82	54.79	sureste
29	Aguascalientes	0.46	0.77	53.54	bajío
30	Baja California	0.43	0.82	52.92	norte
31	México	0.51	0.57	52.29	centro
32	Sinaloa	0.48	0.57	50.42	norte

Fuente: Elaboración propia

Dado que en la propuesta técnica presentada para llevar a cabo la evaluación se planteó incluir un total de 5 estados para realizar los estudios de caso, a partir de estos resultados, se seleccionaron 2 estados con las más altas calificaciones, 2 de calificaciones medias y 1 con calificación baja, además de tomar en cuenta la diversidad regional; para incluir la mayor variabilidad posible en la gestión del Programa, los estados elegidos fueron los siguientes: Ciudad de México y Jalisco con calificaciones altas; Oaxaca y Yucatán con las calificaciones medias y; Baja California representando el estado con menor calificación.

#### 4.3.4 Descripción de los casos seleccionados

El equipo evaluador seleccionó: 2 casos de nivel alto, 2 de nivel medio y 1 de nivel bajo, de acuerdo al resultado en el índice de selección. Los estados que serán incluidos en la evaluación son 5, en los cuales operó el PCS durante el ejercicio fiscal 2016, estos fueron: Ciudad de México, Jalisco, Oaxaca, Yucatán y Baja California.

Además del índice de selección utilizado para elegir los estados que conformarán la muestra, se tomó en cuenta la representatividad regional y que tuvieran un mayor número de actividades del componente 2; realizadas en 2016. Como es el caso de la Ciudad de México, Yucatán y Jalisco.

La delegación de Baja California, presenta un caso particular en cuanto a que, en éste estado opera un programa similar al PCS.

Para el caso de Oaxaca, el estado ocupa el tercer lugar a nivel nacional en cuanto a densidad asociativa se refiere y un alto índice de personas en pobreza multidimensional, además de ser una delegación emblemática para el país.

Tabla 28. Casos seleccionados

Lugar	Estado	Criterios de variables del Programa	Criterios de variables de Contexto	Índice de Selección	Zona del país
1	Ciudad de México	0.95	0.87	92.92	centro
10	Jalisco	0.73	0.77	73.54	bajío
13	Oaxaca	0.66	0.75	68.13	sur
18	Yucatán	0.65	0.57	62.92	sureste
30	Baja California	0.43	0.82	52.92	norte

Fuente: Elaboración propia

##### 4.3.4.1 Buen desempeño

En esta sección se presenta una descripción detallada de las entidades seleccionadas para llevar a cabo la evaluación de los procesos operativos del PCS 2016.

##### Ciudad de México

De acuerdo con el análisis realizado para la selección de las entidades federativas que formarían parte de los estudios de caso, la Ciudad de México presenta las siguientes características:

Para el ejercicio 2015, presentó el mayor número de proyectos apoyados, cubriendo la demanda en 38% y el mayor número de organizaciones, a nivel nacional, que obtuvieron por primera vez su registro.

La Ciudad de México presentó alto desempeño operativo, con altos niveles de atención a la demanda, tanto en el Componente 1 y 2 del PCS.

**Tabla 29. Indicadores del PCS en Ciudad de México**

<b>Indicador</b>	<b>Valor del indicador</b>
<b>Semaforización de las delegaciones de la SEDESOL</b>	Verde
<b>Demanda de apoyos por convocatoria 2015</b>	744
<b>Número de Proyectos Apoyados 2015</b>	279
<b>Número de Registros de los actores sociales 2016</b>	368
<b>Densidad asociativa</b>	66.2
<b>Ley de fomento o ley de asistencia privada</b>	Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal.
<b>Personas en pobreza multidimensional como porcentaje de la población total</b>	28.57

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol.

De acuerdo con la percepción y calificación otorgada por los funcionarios del Indesol, la Ciudad de México presentó las mayores calificaciones con respecto a la estandarización de sus procesos, al desarrollo de evidencias sobre los procedimientos realizados y al sistema de monitoreo. Asimismo, fue bien calificada por sus mecanismos de adopción de mejoras, la existencia de buenas prácticas y la nula o poca existencia de cuellos de botella, lo que lo convierte en una de las entidades de mayor eficiencia operativa.

**Tabla 30. Beneficiarios directos del PCS en la Ciudad de México por Delegación**

<b>Municipio/Delegación</b>	<b>Proyectos apoyados</b>	<b>Registro OSC</b>
<b>Álvaro Obregón</b>	26	26
<b>Azcapotzalco</b>	5	18
<b>Benito Juárez</b>	50	49

Municipio/Delegación	Proyectos apoyados	Registro OSC
Coyoacán	35	32
Cuajimalpa de Morelos	1	6
Cuauhtémoc	58	59
Gustavo A. Madero	12	24
Iztacalco	7	9
Iztapalapa	18	35
La Magdalena Contreras	7	6
Miguel Hidalgo	18	34
Milpa Alta	1	2
Tláhuac	4	8
Tlalpan	17	35
Venustiano Carranza	11	8
Xochimilco	9	17
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>368</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

## Jalisco

Conforme al análisis realizado para la selección de las entidades federativas, Jalisco presenta las siguientes características:

Con respecto a nuestro indicador de selección, Jalisco se colocó en el décimo lugar con un índice de selección de 73.5, con respecto a la cobertura de los apoyos en 2015 tuvieron un total de 58 proyectos apoyados, representando 32% de su demanda.

Jalisco presentó, al igual que la Ciudad de México, un alto desempeño operativo, con un elevado nivel de atención a la demanda y en la cobertura de los proyectos calificados como viables.

Tabla 31. Indicadores del PCS en Jalisco

Indicador	Valor del indicador
<sup>1</sup> Aportación Federal de la Convocatoria PD	4,229,945
<sup>2</sup> Aportación Federal Convocatoria Local	2,000,000
<sup>3</sup> Coinversión	3,000,000
Semaforización de las delegaciones de la SEDESOL	Amarillo

Indicador	Valor del indicador
<b>Aliados Estratégicos</b>	2015 y 2016
<b>Demanda de apoyos por convocatoria 2015</b>	182
<b>Número de Proyectos Apoyados 2015</b>	58
<b>Número de Registros OSC 2016</b>	47
<b>Densidad asociativa</b>	15.9
<b>Ley de fomento o ley de asistencia privada</b>	Ley de desarrollo social para el estado de Jalisco. Capítulo II. Del Fomento a las Actividades Productivas con Beneficio Social.
<b>Personas en pobreza multidimensional como porcentaje de la población total</b>	37.1

1/ y 2/ Esto se realiza por oficinas centrales en coordinación con las Delegaciones y la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social.

3/ Monto de aportación de los coinversores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

Conforme las calificaciones otorgadas por los funcionarios en oficinas centrales, Jalisco, obtuvo una calificación aceptable con respecto a la estandarización de sus procesos, al desarrollo de evidencias sobre los procedimientos realizados y al sistema de monitoreo. De igual manera, Jalisco resultó bien calificada por sus mecanismos de adopción de mejoras, la existencia de buenas prácticas y poca existencia de cuellos de botella, lo que lo convierte en una de las entidades de mayor eficiencia operativa.

Tabla 32. Beneficiarios directos del PCS en Jalisco por municipios

Municipio	Proyectos apoyados	Registro OSC
<b>Arandas</b>	1	1
<b>Chimaltitán</b>	0	1
<b>Chiquilistlan</b>	2	0
<b>Degollado</b>	0	1
<b>Guadalajara</b>	33	20
<b>Jamay</b>	0	1
<b>Jocotepec</b>	0	2
<b>Juan R. Escudero</b>	1	0
<b>Mezquitic</b>	0	1
<b>Puerto Vallarta</b>	1	1
<b>San Martín Hidalgo</b>		1
<b>Sayula</b>	0	1

Municipio	Proyectos apoyados	Registro OSC
Tala	0	1
Tapalpa	2	0
Tepatitlán de Morelos	0	1
Tlajomulco de Zúñiga	4	2
Tlaquepaque	0	1
Zapopan	13	12
Zapotlan el grande	1	0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>47</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

#### 4.3.4.2 Desempeño regular

##### Oaxaca

De acuerdo con los resultados del análisis realizado, Oaxaca presenta las siguientes características: su desempeño en cuanto a aportaciones federales local y de coinversión fue nulo, por lo que solo obtuvo presupuesto federal de la convocatoria, con dicho presupuesto atendió 108 proyectos en el estado, cubriendo 30% de la demanda total de apoyos solicitados en el estado, y 107 OSC que obtuvieron su registro (CLUNI). En lo relativo a la regionalización, presentó indicadores altos de cobertura con respecto a los municipios de las ZAP y municipios con mayor población vulnerable, en tanto que solo 26% de los apoyos se concentró en la capital del estado.

Tabla 33. Indicadores del PCS en Oaxaca

Indicador	Valor del indicador
<sup>1</sup> Aportación Federal de la Convocatoria PD	6,313,778
Semaforización de las delegaciones de la SEDESOL	Verde
Demanda de apoyos por convocatoria 2015	363
Número de Proyectos Apoyados 2015	108
Número de Registros OSC 2016	107



Indicador	Valor del indicador
Densidad asociativa	47.5
Personas en pobreza multidimensional como porcentaje de la población total	66.9

1/ Esto se realiza por oficinas centrales en coordinación con las Delegaciones y la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

De acuerdo con los resultados obtenidos de la percepción de los funcionarios operativos y directivos de oficinas centrales, el estado presenta un desempeño bueno respecto del conocimiento pleno de los manuales de procedimiento y su aplicación en apego a la normatividad por parte de sus funcionarios, así como en la existencia de evidencia de cada una de las etapas de asignación de los apoyos.

Tabla 34. Beneficiarios directos del PCS en Oaxaca por municipio

Municipio	Proyectos apoyados	Registro OSC
Ánimas Trujano	0	1
Asunción Nochixtlán	3	2
Chahuities	0	1
Concepcion buenavista	2	0
Cosolapa	0	1
Cuicilápam de Guerrero	2	2
Heroica ciudad de ejutla de creso	1	0
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	3	1
Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza	1	0
Heroica Ciudad de Tlaxiaco	4	0
Huautla de Jiménez	1	1
Ixtlán de Juárez	1	1
Magdalena Apasco	0	1
Magdalena Yodocono de Porfirio Díaz	1	0
Matías Romero Avendaño	0	1
Nazareno ETLA	0	1
Oaxaca de Juárez	28	43
Putla Villa de Guerrero	3	0
Salina Cruz	0	1
San Agustín de las Juntas	5	0
San Agustín ETLA	0	1
San Andrés Huayapam	1	0

Municipio	Proyectos apoyados	Registro OSC
San Antonio de la Cal	1	0
San Bartolo Coyotepec	0	1
San Blas Atempa	0	1
San Felipe Usila	1	0
San Francisco Cajonos	1	0
San Jacinto Amilpas	1	1
San Juan Bautista Tuxtepec	0	5
San Juan Cotzocón	0	2
San Juan Guichicovi	0	2
San Juan Lajarcia	1	0
San Juan Mixtepec	1	0
San Lorenzo Cacaotepec	1	2
San Lucas Ojitlan	1	0
San Mateo Rio Hondo	1	0
San Mateo Sindihui	1	0
San Miguel Amatitlan	1	0
San Miguel el Grande	1	0
San Miguel Soyaltepec	1	0
San Pablo Etna	4	1
San Pablo Villa de Mitla	0	1
San Pedro Mártir Yucuxaco	0	1
San Pedro Mixtepec -Dto. 22 -	1	4
San Pedro Pochutla	0	1
San Pedro Tidaá	1	0
San Pedro y San Pablo Ayutla	0	2
San Sebastian Tutla	1	0
Santa Catarina Juquila	1	0
Santa Cruz Amilpas	0	1
Santa Cruz Itundujia	1	0
Santa Cruz Mixtepec	0	1
Santa Cruz Xoxocotlán	3	5
Santa Lucía del Camino	8	1
Santa Lucia Monteverde	1	0
Santa María Atzompa	1	5
Santa María Colotepec	1	0
Santa María del Tule	0	1
Santa María Ozolotepec	0	1
Santa María Tepantlali	3	0
Santa María Zacatepec	1	0
Santiago Comaltepec	1	0

Municipio	Proyectos apoyados	Registro OSC
Santiago Jamiltepec	0	1
Santiago Jocotepec	0	1
Santiago Suchilquitongo	1	0
Santiago Tamazola	2	0
Santo Domingo Tehuantepec	0	1
Silacayoapam	1	0
Soledad Etla	0	1
Teotitlán de Flores Magón	0	1
Teotongo	1	0
Tepelmeme Villa de Morelos	2	0
Tlacolula de Matamoros	1	0
Trinidad Zaachila	0	1
Villa de Etla	0	2
Villa de Tututepec de Melchor Ocampo	1	1
Villa de Zaachila	1	1
Zimatlan de Álvarez	1	0
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>107</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

## Yucatán

En 2016 obtuvo aportaciones federales por convocatoria loca y la convocatoria PD, además de contar con apoyo a través de la coinversión, en lo referente a los criterios del programa (indicadores de gestión), en la entidad se obtuvieron niveles de cumplimiento bajos en cuanto a la atención de la demanda con respecto al número de solicitudes. En cuanto a la atención a población vulnerable, se tuvo un cumplimiento bajo en la atención a ZAP, en tanto que se concentró 87% de los proyectos apoyados en la capital del estado, atendiendo con esto, un 37% de la demanda de apoyos por convocatorias del PCS registrada en el estado.

Tabla 35. Indicadores del PCS en Yucatán

Indicador	Valor del indicador
<sup>1</sup> Aportación Federal de la Convocatoria PD	3,824,558
<sup>2</sup> Aportación Federal Convocatoria Local	4,000,000
<sup>3</sup> Coinversión	6,000,000
Semaforización de las delegaciones de la SEDESOL	Rojo

<b>Aliados Estratégicos</b>	<b>2015 y 2016</b>
<b>Demanda de apoyos por convocatoria 2015</b>	<b>207</b>
<b>Número de Proyectos Apoyados 2015</b>	<b>77</b>
<b>Número de Registros OSC 2016</b>	<b>29</b>
<b>Densidad asociativa</b>	<b>23.6</b>
<b>Personas en pobreza multidimensional como porcentaje de la población total</b>	<b>48.3</b>

1/ y 2/ Esto se realiza por oficinas centrales en coordinación con las Delegaciones y la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social.

3/ Monto de aportación de los coinversores

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

De acuerdo con los resultados obtenidos de la percepción de los funcionarios operativos y directivos de oficinas centrales, el estado presenta un mal desempeño en materia de conocimiento pleno de los manuales de procedimiento y su aplicación en apego a la normatividad por parte de sus funcionarios, así como en la existencia de evidencia de cada una de las etapas de asignación de los apoyos.

**Tabla 36. Beneficiarios directos del PCS en Yucatán por municipio**

<b>Municipio</b>	<b>Proyectos apoyados</b>	<b>Registro OSC</b>
<b>Dzidzantun</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Hoctun</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Huhi</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Kanasin</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Mérida</b>	<b>67</b>	<b>26</b>
<b>Motul</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Opichen</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Oxkutzcab</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Tekax</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Tizimín</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Ucu</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Valladolid</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

#### 4.3.4.3 Mal desempeño

##### Baja California

El estado de Baja California en general recibió una calificación baja, en el que si bien hay cumplimientos elevados en algunos rubros, en otros denota cumplimiento bajo, siendo afectado en el calificativo de diagnóstico general. Ejemplos de cumplimiento alto son la atención a las organizaciones, en tanto que en 2015 fue aliado estratégico para impartir capacitaciones; así como la atención a municipios para proyectos y registro, además de contar con la Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el Estado de Baja California.

Por otra parte, su desempeño en cuanto a aportaciones federales local y de coinversión fue nulo, por lo que solo obtuvo presupuesto federal de la convocatoria PD, con dicho presupuesto atendió 29 proyectos, representando con esto la atención a 25% de su demanda. Finalmente, 38 OSC que obtuvieron su registro (CLUNI).

Tabla 37. Indicadores del PCS en Baja California

Indicador	Valor del indicador
<b><sup>1</sup>Aportación Federal de la Convocatoria PD</b>	2,291,935
<b>Semaforización de las delegaciones de la SEDESOL</b>	Rojo
<b>Aliados Estratégicos</b>	2015
<b>Demanda de apoyos por convocatoria 2015</b>	115
<b>Número de Proyectos Apoyados 2015</b>	29

Indicador	Valor del indicador
Número de Registros OSC 2016	38
Densidad asociativa	31.7
Ley de fomento o ley de asistencia privada	Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el Estado de Baja California
Personas en pobreza multidimensional como porcentaje de la población total	31.5

1/ Esto se realiza por oficinas centrales en coordinación con las Delegaciones y la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social  
Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

De acuerdo con los resultados obtenidos de la percepción de los funcionarios operativos y directivos de oficinas centrales, el estado presenta un mal desempeño respecto del conocimiento pleno de sus funcionarios de los manuales de procedimiento y su aplicación en apego a la normatividad, así como en la existencia de evidencia de cada una de las etapas de asignación de los apoyos.

Tabla 38. Beneficiarios directos del PCS en Baja California por municipio

Municipio	Proyectos apoyados	Registro OSC
Ensenada	2	4
Mexicali	6	17
Tijuana	21	17
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos proporcionada por el Indesol

#### 4.3.5 Unidades territoriales a visitar

Una vez definidos los estados para realizar los estudios de caso, se seleccionó una muestra dirigida de beneficiarios directos para ser visitados y entrevistados con el fin

de recabar su percepción sobre la gestión del PCS. En la Propuesta Técnica el tamaño de muestra planteado por el equipo evaluador fue de 25 OSC, el cual se mantuvo para realizar el trabajo de campo; sin embargo, debido a que el número de beneficiarios en algunos municipios fue mínimo, se incorporó un mayor número de beneficiarios para mantener el tamaño de muestra.

De las cinco entidades seleccionadas para el análisis se seleccionaron dos municipios de cada una de ellas, considerando los siguientes criterios:

1. **Ubicación geográfica:** los municipios deben ser contiguos o cercanos entre sí, accesibles y seguros, de forma que se pueda realizar el trabajo de campo de forma eficiente.
2. **Número de proyectos apoyados:** se tomará en cuenta el total de número de proyectos apoyados en el municipio en 2016.
3. **RFOSC:** Considerar en la muestra al menos dos organizaciones que obtuvieron su CLUNI en 2015.
4. **Convocatorias:** se considerará para la muestra, que exista representatividad de las diferentes convocatorias que opera el PCS en los cinco casos seleccionados.
5. **Domicilio del registro:** que el domicilio de la organización que tiene registrado en la CLUNI, coincida con al menos el estado en donde se llevó a cabo el proyecto, debido a que en algunas ocasiones, el proyecto se lleva a cabo en municipios o estados, diferentes al registrado en la CLUNI del actor social.

Tabla 39. Unidades territoriales a visitar

Estado	Municipio
Baja California	Tijuana
	Mexicali
Distrito Federal	Cuauhtémoc
	Benito Juárez
Jalisco	Zapopan
	Guadalajara
Oaxaca	Oaxaca de Juárez
	Santa Lucía del Camino
Yucatán	Mérida
	Kanasín

## 4.4 Trabajo de campo

### 4.4.1 Personas a entrevistar/Informantes Clave

De acuerdo con Taylor y Bogdan (2000), una entrevista la definen como "una conversación, verbal, cara a cara y tiene como propósito conocer lo que piensa o siente una persona respecto a un tema en particular". Por su parte, Albert (2007:242) señala que es "una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado/informante) para obtener datos sobre un problema determinado". Es decir, que puede definirse como una conversación con alguna finalidad.

Las entrevistas constituyen uno de los procedimientos más frecuentemente utilizados en los estudios de carácter cualitativo, donde el investigador no solamente hace preguntas sobre los aspectos que le interesa estudiar sino que debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades.

De acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar del PCS, se programarán y llevarán a cabo entrevistas con el personal de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales, la Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales, la Dirección General de Análisis y Prospectiva, y la Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios, unidades responsables adscritas a la Subsecretaría de Planeación Evaluación, y Desarrollo Regional de la Secretaría de Desarrollo Social, como se muestra a continuación, ver Tabla 40.

Tabla 40. Propuestas de entrevistas con informantes clave en la SEDESOL

Área	Cargo	Personas a entrevistar
Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales	Directora General Adjunta de Evaluación	1
	Directora de Estrategias para el Desarrollo Social	1
Dirección General de Análisis y Prospectiva	Director General Adjunto de Coordinación Interinstitucional	1
	Director de Prospectiva Institucional	1



Área	Cargo	Personas a entrevistar
Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales	Director General Adjunto de Impacto de Programas Sociales	1
	Director de Análisis e Interpretación de Métodos Cuantitativos	1
Dirección General de Geostatística y Padrones de Beneficiarios	Directora General Adjunta de Estadística	1
	Director de Área	1
<b>Total de entrevistas en la SEDESOL</b>		<b>8</b>

Es primordial, antes de comenzar con las entrevistas semiestructuradas a operadores del PCS, entrevistar al personal que los coordina, con esto el equipo evaluador obtendrá una visión mucho más profunda y completa del personal y de los procesos operativos que integra el PCS, tanto a nivel central como en las Delegaciones.

Tabla 41. Propuestas de entrevistas con informantes clave a nivel Central

Entrevistas informantes clave a nivel central		Personas a entrevistar
Indesol	Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social	1
	Dirección de Evaluación y Seguimiento	1
	Concertación y gestión con delegaciones	1
Componente 1	Subdirección de Seguimiento Documental	1
	Dirección de Operación y Gestión de Proyectos a Nivel Central	1
Componente 2	Dirección de Investigación y Profesionalización	1
	Dirección de Capacitación a Distancia y Atención a la Red Nacional de Teleaulas	1
	Dirección de Registro y Seguimiento de las Actividades de los actores sociales	1
<b>Total de entrevistas en el Indesol</b>		<b>8</b>

Cabe mencionar que el personal instituido a nivel central corresponde también al caso de estudio correspondiente a la Ciudad de México, para lo cual el equipo evaluador contempla el análisis de distintas cédulas de información y la aplicación de la normatividad tanto a nivel central, como para cada uno de los procesos del PCS correspondientes al mapa de procesos.

#### 4.4.2 Personas a entrevistar/Responsables operativos

Se harán **entrevistas semi-estructuradas** cuyo contenido abordará todos los procesos relevantes de la gestión, así como de los temas críticos identificados para cada caso seleccionado, incluyendo la realización de “Buenas prácticas” y de “Cuellos de botella”. Con las primeras nos referimos a las fases o etapas de gestión que se realizan de manera correcta, oportuna y a través de procesos claramente estipulados y adecuadamente implementados en una secuencia lógica. Por el contrario, los segundos se refieren a los procesos en donde la gestión es deficiente y genera problemas de implementación, con lo que se entorpece la operación del programa y, por ende, la atención de los beneficiarios disminuye su calidad y la obtención de los resultados esperados se pone en entredicho.

La entrevista semiestructurada será aplicada a **funcionarios operativos y directivos** participantes en los diferentes procesos del Programa. En este caso, para elaborar las entrevistas semiestructuradas se plantean ocho ejes y dos transversales, derivados de los procesos descritos en el Modelo General de Procesos de CONEVAL que actúan como elementos guía para la formulación de las preguntas.

El personal a quienes se les aplicará una entrevista semi-estructurada, tanto en Delegaciones como a nivel central, contempla todo aquél que tenga responsabilidad en la gestión del PCS en los ámbitos federal y estatal en cada uno de los componentes incluidos en la evaluación de procesos: C1. Proyectos, presentados por los Actores Sociales, apoyados y C2. Acciones estratégicas de apoyo al fortalecimiento, vinculación y desarrollo de los Actores Sociales, realizadas. Jalisco y Yucatán fungieron como aliados estratégicos en 2016, por lo que se considera evaluar los procesos de este servicio en dichas entidades.

Tabla 42. Propuesta de entrevistas semi-estructuradas a operadores del PCS

Entidad	Personal operativo a entrevistar	Procesos contemplados por componente	
		C1*	C2**

Entidad	Personal operativo a entrevistar	Procesos contemplados por componente	
		C1*	C2**
Ciudad de México	25	15	10
Jalisco	4	15	5
Oaxaca	4	15	1
Yucatán	4	15	5
Baja California	4	15	1
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>75</b>	<b>22</b>

\*Convocatorias

\*\*Sistema Integral de Capacitación y RFOSC

#### 4.4.3 Personas a entrevistar/Beneficiarios

##### 4.4.3.1 Beneficiarios directos

Para la evaluación de procesos del PCS, se llevará a cabo la aplicación de encuestas presenciales a beneficiarios directos, mediante un cuestionario en el cual se abordan temas como: la difusión, recepción, validación, notificación de dictamen, entrega de los apoyos, supervisión, evaluación, pago y contraloría social. Esto con la finalidad de obtener la percepción de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio que entrega el PCS. Se contempla en la muestra a 25 OSC a quienes se les aplicará dicho instrumento.

##### 4.4.3.2 Beneficiarios indirectos

Con respecto a los beneficiarios indirectos, se realizarán entrevistas semi-estructuradas a las personas beneficiarias de los proyectos apoyados y dichas organizaciones serán visitadas en su sede, y se tratarán temas sobre la opinión que tienen de la organización que les brindó el apoyo y los procesos identificados del PCS. Esto permitirá corroborar, por medio de la triangulación de los datos y dichos obtenidos por las diferentes fuentes y métodos de recolección (Okuda y Gómez-Restrepo: 2005: 119), la información aportada por los operadores del programa y por los OSC entrevistadas.

Se contemplan un mínimo de 5 entrevistas por cada caso de estudio, dichos individuos se elegirán de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **Ser beneficiario indirecto:** Haber sido beneficiario de alguno de los proyectos elegidos en la muestra de organizaciones a entrevistar.

- **Ubicación:** Residencia ubicada dentro de los límites municipales a visitar.
- **Aleatoriedad:** De forma aleatoria se elegirán los beneficiarios indirectos a quienes se entrevistará.

Tabla 43. Muestra de beneficiarios

Estado	Municipio	Beneficiarios	
		Directos	Indirectos
Baja California	Tijuana	2	2
	Mexicali	3	3
Distrito Federal	Cuauhtémoc	3	3
	Benito Juárez	2	2
Jalisco	Zapopan	2	2
	Guadalajara	3	3
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	3	3
	Santa Lucía del Camino	2	2
Yucatán	Mérida	3	3
	Kanasín	2	2
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>25</b>

Conviene señalar, que el planteamiento metodológico general garantiza levantar, no de forma estadísticamente representativa, pero sí con una aproximación cualitativa, una imagen fidedigna de los procesos operativos que lleva a cabo el PCS y la manera en que se interrelacionan todos sus componentes y distintos sujetos a lo largo de la cadena que deriva en la provisión de los bienes y servicios que dicho programa se propone entregar a sus beneficiarios. Con este proceder, se asegura alcanzar el criterio de saturación en la información cualitativa recabada (Pla 1999: 296) y capturar y reconocer la variabilidad potencial a lo largo del proceso de operación del programa, dadas sus muy diversas expresiones, tanto en términos de actores, como con respecto a su implementación.

#### *4.4.3.3 Instrumentos de recolección de información a aplicar*

Los instrumentos que serán aplicados tanto a funcionarios federales como estatales (entrevistas semiestructuradas), así como a los beneficiarios (cuestionario) se incluyen en Anexos. Están dirigidos a recabar información de los entrevistados/encuestados relacionada con los procesos más importantes de la gestión del PCS (planeación, difusión, recepción y selección, pago y verificación y monitoreo y seguimiento).

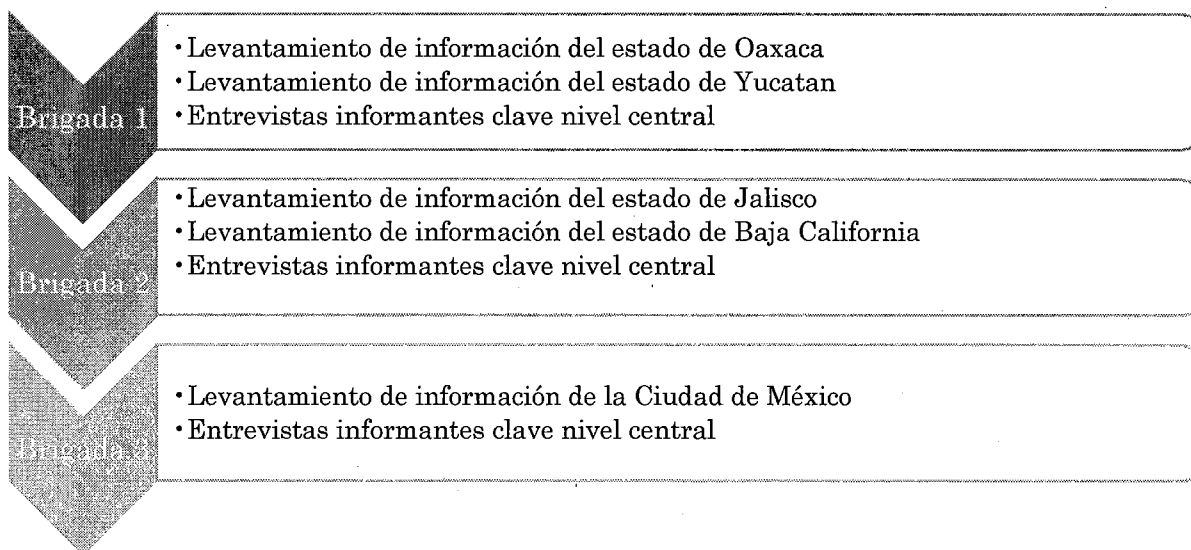
#### 4.4.3.4 Cronograma de actividades

Como se planteó previamente, la evaluación de Procesos del PCS se llevará a cabo con la aplicación de entrevistas presenciales a beneficiarios directos e indirectos, operadores e informantes clave del PCS. La muestra se integra por 107 personas, considerando únicamente a los actores sociales beneficiarias (beneficiarios directos), los beneficiarios de dichas organizaciones (beneficiarios indirectos), operadores del programa e informantes clave.

Tabla 44. Propuesta de número de personas a entrevistar

Instrumento	SEDESOL	INDESOL	Delegaciones	Total
Entrevista a informantes clave	8	8		16
Entrevista semi-estructurada a operadores		25	16	41
Entrevista semi-estructurada a Beneficiarios Directos			25	25
Entrevistas semi-estructuradas a Beneficiarios Indirectos			25	25
<b>Personas a entrevistar</b>				<b>107</b>

El trabajo de campo tendrá una duración aproximada de 4 semanas, se formarán 3 brigadas conformadas por 2 personas, que trabajarán en paralelo los estudios de caso. Se espera que en el levantamiento de información se tenga un rendimiento mínimo diario de 3 encuestas por brigada, considerando que en algunos casos se podrán reunir en un punto determinado a los beneficiarios directos e indirectos del PCS.



#### Figura 4. Propuesta de trabajo por brigada

El equipo a utilizar por cada brigada consistirá de:

- Cámara fotográfica. Será una forma eficiente de comprobar que el brigadista efectivamente fue a visitar al beneficiario.
- Instrumentos de Evaluación. La parte esencial de la evaluación, ya que con ellos se podrá coleccionar la información necesaria para cumplir con los objetivos de la misma.
- Material de papelería. Para el correcto llenado de los instrumentos de evaluación.
- Grabadoras de voz digitales. Serán necesarias para llevar a cabo las entrevistas a profundidad y semiestructuradas que se contemplan en la evaluación.

Para garantizar el correcto accionar de los brigadistas en campo, el equipo evaluador contará con un supervisor con amplia experiencia en manejo de personal y logística de campo, mismo que será responsable de llevar a cabo un control diario del avance de los brigadistas en la realización de la encuesta y de validar y aprobar la información recabada en campo. Asimismo, se encargará de integrar la base de datos para el procesamiento de la información.

Las actividades correspondientes a la evaluación se realizarán en 12 (Tabla 45) semanas incluyendo la realización del trabajo de campo y la elaboración de los informes de la evaluación (primer informe e informe final). El trabajo de campo iniciará el día 07 de octubre y el informe final será entregado el día 30 de diciembre del presente año.

**Tabla 45. Cronograma de trabajo**

Actividad	Noviembre				Diciembre			
	semanas							
	7 a 11	14 a 18	21 a 25	28 a 2	5 a 9	12 a 16	19 a 23	26 a 30
Entrevistas informantes clave en la SEDESOL								
Entrevistas informantes clave en el Indesol								
Levantamiento de información en campo (Ciudad de México)								
Levantamiento de información en campo (Baja California)								
Levantamiento de información en campo (Yucatán)								
Levantamiento de información en campo (Oaxaca)								
Levantamiento de información en campo (Jalisco)								
Captura de información (3 capturistas)								
Validación y depuración de las bases de datos								
Descripción y análisis de los procesos del programa								
Redacción de los Hallazgos y Resultados								
<b>Documento 2.</b> Entrega del informe de la evaluación de procesos. Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa y Tema II. Hallazgos y Resultados <b>(11/11/2016)</b>								
Realización de los estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis								
Bitácoras de trabajo y Bases de datos								
Elaboración de Anexos								
Entrega del informe preliminar de la evaluación de procesos <b>(06/12/2016)</b>								
Ajustes y correcciones al informe final								
<b>Documento 3.</b> Entrega del informe final de la evaluación de procesos <b>(30/12/2016)</b>								

#### 4.4.4 Estrategia de trabajo en campo

##### 4.4.4.1 Organización del equipo evaluador

Brigada	Nombre	Cargo
1	Carlos Chávez Becker	Coordinador técnico
	Sergio Flores Unzueta	Analista
	María Lilia Bravo Ruiz	Investigador 1
2	Gerardo Hernández	Asistente 1
	Roberto Arce Rodríguez	Investigador 2
3	Regina Moreno	Asistente 2
	Elizabeth Trujillo Ubaldo	Investigador 3
	Paola García	Asistente 3

##### 4.4.4.2 Informantes clave

Informantes clave para el trabajo de campo y fechas de entrevistas

##### Instancia federal de la SEDESOL en Ciudad de México:

Área	Cargo	Entrevistador	Fecha
Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales	Directora General Adjunta de Evaluación	Brigada 1	Jueves 10 de nov
	Directora de Estrategias para el Desarrollo Social	Brigada 3	Jueves 10 de nov
Dirección General de Análisis y Prospectiva	Director General Adjunto de Coordinación Interinstitucional	Brigada 1	Jueves 10 de nov
	Director de Prospectiva Institucional	Brigada 1	Jueves 10 de nov
Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales	Director General Adjunto de Impacto de Programas Sociales	Brigada 2	Jueves 10 de nov
	Director de Análisis e Interpretación de Métodos Cuantitativos	Brigada 2	Jueves 10 de nov
Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios	Directora General Adjunta de Estadística	Brigada 3	Jueves 10 de nov
	Director de Área	Brigada 3	Jueves 10 de nov

##### Instancia federal INDESOL en Ciudad de México:



<b>Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social</b>	<b>Investigador 1</b>	<b>Viernes 11 de nov</b>
Dirección de Evaluación y Seguimiento	Brigada 1	Viernes 11 de nov
Concertación y gestión con delegaciones	Brigada 2	Viernes 11 de nov

**Estudios de caso:**

<b>Entidad</b>	<b>Informante</b>	<b>Entrevistador</b>	<b>Fecha</b>
<b>Ciudad de México</b>	Responsable delegacional	Brigada 1: Investigador 1 Asistente 1	14 a 18 de nov
	Operador		
	Facilitador de Teleaula		
	Aliado estratégico		
	Beneficiarios directos		
	Beneficiarios indirectos		
<b>Yucatán</b>	Responsable delegacional	Brigada 2: Investigador 2 Asistente 2	14 a 18 de nov
	Operador del PCS		
	Facilitador de Teleaula		
	Aliado estratégico		
	Beneficiarios directos		
	Beneficiarios indirectos		
<b>Baja California</b>	Responsable delegacional	Brigada 3: Coordinador	14 a 18 de nov

Entidad	Informante	Entrevistador	Fecha
	Operador	técnico Investigador 3 Asistente 3	
	Aliado estratégico		
	Beneficiarios directos		
	Beneficiarios indirectos		
<b>Jalisco</b>	Responsable delegacional	Brigada 3: Investigador 3 Asistente 3	21 a 25 de nov
	Operador del PCS		
	Aliado estratégico		
	Beneficiarios directos		
	Beneficiarios indirectos		
<b>Oaxaca</b>	Responsable delegacional	Brigada 1: Coordinador técnico Investigador 1 Asistente 1	21 a 25 de nov
	Operador		
	Facilitador de Teleaula*		
	Beneficiarios directos		
	Beneficiarios indirectos		

\*Se tiene conocimiento que hay una Teleaula en el municipio de San Juan Bautista Tuxtepec, se solicitará apoyo del PCS para concertar una cita en la ciudad de Oaxaca con su facilitador. En caso de que esta persona no pueda acudir a la ciudad de Oaxaca se buscará concertar una entrevista telefónica.

En el caso particular de Baja California, el equipo de investigación se trasladará de la ciudad de Mexicali a Tijuana muy temprano en el tercer día de la visita de campo, pernoctará en dicha ciudad ese día, continuará con el trabajo de campo durante el cuarto día y regresará a la ciudad de Mexicali por la noche de ese día.

#### 4.4.5 Logística de visita a entidades (Delegaciones estatales):

Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Arribo a la Delegación	X				
Entrevista a responsable de la delegación de SEDESOL	X				
Entrevista a responsable operativo del PCS		X			
Entrevista a beneficiario directo 1		X			
Entrevista a beneficiario directo 2		X			
Entrevista a beneficiario directo 3		X			
Entrevista a beneficiario directo 4			X		
Entrevista a beneficiario directo 5			X		
Traslado y entrevista a beneficiario indirecto 1			X		
Traslado y entrevista a beneficiario indirecto 2			X		
Traslado y entrevista a beneficiario indirecto 3				X	
Traslado y entrevista a beneficiario indirecto 4				X	
Traslado y entrevista a beneficiario indirecto 5				X	
Entrevista a facilitador de Teleaula C1					X
Entrevista a aliado estratégico C1					X
Salida de la entidad					X

En función de las circunstancias particulares en cada uno de los casos las brigadas de levantamiento de información buscarán acordar con beneficiarios directos e indirectos el espacio y horario más adecuado para llevar a cabo las entrevistas planteadas. Cuando sea posible se buscará que los beneficiarios directos acudan a una cita en un lugar público sugerido por el equipo de investigación. De lo contrario se acudirá directamente a la sede de la organización que opera el proyecto en cuestión para llevar a cabo la entrevista ahí mismo. En cuanto a los beneficiarios indirectos, igualmente se intentará concertar con ellos una cita en un lugar público en el que éstos se sientan lo menos influenciados posible para dar respuesta con entera libertad a la entrevista planteada.

De no ser posible esto se les convocará a acudir a la sede de la organización que opera el proyecto del cual son beneficiarios.

Cabe mencionar que las fechas y los horarios aquí propuestos no son definitivos y que este calendario está sujeto a modificaciones derivadas de la agenda de los funcionarios a entrevistar en las distintas entidades federativas, así como de la agilidad de la gestión institucional para concertar dichas visitas y la facilidad para confirmar las entrevistas a los beneficiarios directos e indirectos en las localidades, aun así, el equipo evaluador pretende no extender los tiempos establecidos.

#### 4.4.6 Selección de proyectos a visitar por entidad

##### 4.4.6.1 Beneficiarios directos

De acuerdo a la selección previamente justificada, se propone visitar a los siguientes proyectos:

Tabla 46. Proyectos apoyados a visitar

RAZÓN SOCIAL	MUNICIPIO	ESTADO	PCS FOLIO PROYECTO
Maqueta Urbana	Benito Juárez	Distrito Federal	CS-09-D-IS-212-16
Restauración Ecológica y Desarrollo	Benito Juárez	Distrito Federal	CS-09-D-DI-192-16
Reforzamiento Individual Escolar	Benito Juárez	Distrito Federal	CS-09-D-AU-015-16
Transformando 360 Grados	Cuauhtémoc	Distrito Federal	CS-09-F-PF-017-16
Cinco Panes y Dos Peces	Benito Juárez	Distrito Federal	CS-09-I-VI-017-16
Arca de Noé, Alcohólicos y Drogadictos en Rehabilitación	Mérida	Yucatán	CS-31-D-ES-011-16
Apis Sureste: Fundación para la Equidad	Mérida	Yucatán	CS-09-D-IG-102-16
Ayudar con Voluntad a Yucatán	Kanasín	Yucatán	CS-31-F-PD-022-16
Enseñando el Valor de Vivir en Armonía	Mérida	Yucatán	CS-31-F-ES-010-16
Instituto Geriátrico de Yucatán	Kanasín	Yucatán	CS-31-D-BS-021-16
Cuidando Ángeles	Santa Lucía del Camino	Oaxaca	CS-09-D-IS-169-16
Fortaleciendo un Futuro Mejor	Oaxaca de Juárez	Oaxaca	CS-09-D-AL-194-16
Organización Emprendedora Una Zaa Cuaa Nda Dica	Oaxaca de Juárez	Oaxaca	CS-09-D-PJ-004-16
Servicios del Pueblo Mixe	Oaxaca de Juárez	Oaxaca	CS-09-D-PJ-085-16
Una Luz Más en Oaxaca	Santa Lucía del Camino	Oaxaca	CS-20-D-PD-001-16
Ladrando Por Un Fin	Zapopan	Jalisco	CS-09-D-IS-173-16

RAZÓN SOCIAL	MUNICIPIO	ESTADO	PCS FOLIO PROYECTO
Terapia Integral para Niños con Autismo	Guadalajara	Jalisco	CS-09-F-IS-135-16
Tecnologías al Servicio de la Comunidad	Zapopan	Jalisco	CS-09-D-IS-275-16
Casa Hogar Nacidos para Triunfar	Zapopan	Jalisco	CS-09-D-AL-202-16
Promotora Juvenil Don Bosco	Guadalajara	Jalisco	CS-14-D-PD-037-16
Familias Unidas Con Esperanza	Tijuana	Baja California	CS-09-D-IS-353-16
Unión de Profesionistas por una Autonomía Social	Mexicali	Baja California	CS-02-D-PD-067-16
Fundación Esperanza de México	Tijuana	Baja California	CS-09-D-DI-152-16
Integración Social Verter	Mexicali	Baja California	CS-09-D-IS-274-16
Pro-Oncavi	Tijuana	Baja California	CS-09-I-IG-185-16

En caso de que las brigadas de investigación no logren tener contacto o llevar a cabo las entrevistas programadas con los beneficiarios directos señalados en la tabla anterior, se buscarán a las organizaciones que se enlistan en la tabla que se presenta a continuación y que cuenta con una selección de otro grupo de 25 beneficiarios, respetando los criterios de selección enunciados anteriormente.

Tabla 47. Selección de reemplazos a los Proyectos apoyados seleccionados en la muestra

REG RAZON SOCIAL	REG MUNICIPIO	REG ESTADO	PCS FOLIO PROYECTO
Alan Articulación de Lazos y Asistencia a los Necesitados	Benito Juárez	Distrito Federal	CS-09-D-IS-177-16
Aliados Indígenas	Cuauhtémoc	Distrito Federal	CS-09-F-AL-298-16
Asociación por los Valores Humanos I. A. H. V	Cuauhtémoc	Distrito Federal	CS-09-D-IG-144-16
Casa de las Mercedes	Cuauhtémoc	Distrito Federal	CS-09-D-IG-007-16
Fundación de Ayuda al Débil Mental	Cuauhtémoc	Distrito Federal	CS-09-D-AL-001-16
Asociación Contacto, Lucha por la Defensa y Salud de las Mamas	Mérida	Yucatán	CS-31-D-BS-032-16
Asociación de Equinoterapia Gaviota, Yaakunah	Mérida	Yucatán	CS-09-D-IS-210-16
Asociación Hogar de Ángeles	Mérida	Yucatán	CS-31-F-BS-035-16
Asociación por el Bien Común del Sur	Mérida	Yucatán	CS-31-D-BS-001-16
Asociación Brigadas Médicas de Mérida	Mérida	Yucatán	CS-09-D-IS-053-16
AFODEPO	Santa Lucía del Camino	Oaxaca	CS-20-D-PD-017-16
Fundación de Proyectos Estratégicos para los Pueblos Indígenas de Oaxaca	Santa Lucía del Camino	Oaxaca	CS-20-D-PD-041-16
Ideas en Grupo Blincorp	Oaxaca de Juárez	Oaxaca	CS-09-D-AL-325-16
Promotora de Servicios Para el Desarrollo	Oaxaca de Juárez	Oaxaca	CS-09-F-IG-044-16

REG RAZON SOCIAL	REG MUNICIPIO	REG ESTADO	PCS FOLIO PROYECTO
Soluciones Empresariales de Oaxaca	Oaxaca de Juárez	Oaxaca	CS-20-D-PD-067-16
Centro Cultural Corea	Guadalajara	Jalisco	CS-14-D-PD-050-16
Caritas de Guadalajara	Guadalajara	Jalisco	CS-14-D-PD-028-16
Casa Hogar El Oasis de la Niñez	Zapopan	Jalisco	CS-14-D-PD-010-16
Nupali	Zapopan	Jalisco	CS-09-D-IS-293-16
Organismo de Nutrición Infantil	Guadalajara	Jalisco	CS-14-D-PD-029-16
Centro Educativo de Mexicali	Mexicali	Baja California	CS-02-F-PD-055-16
Centro de Investigaciones y Acciones Culturales y Comunitarias	Mexicali	Baja California	CS-09-D-IS-400-16
Centro Infantil la Casa del Tigre Toño	Tijuana	Baja California	CS-09-D-AL-330-16
Instituto Preventivo de Conductas Juveniles El Árbol	Tijuana	Baja California	CS-09-F-AL-077-16
Marchando En Libertad	Tijuana	Baja California	CS-09-D-AL-184-16

Los apoyos otorgados a través de la vertiente de capacitación en el año 2016 son:

- Curso No. 1 Procesos Electorales 2016 y Programa de Blindaje Electoral de la SEDESOL
- Curso No. 2 (Igualdad de Género) Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
- Curso No. 3 Reapertura Diseño de Proyectos Productivos
- Curso No. 4. Ejercicio de derechos sociales y abatimiento de Carencias. El papel de la sociedad civil
- Curso No. 5 (Igualdad de Género) Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) REAPERTURA
- Curso No. 6. Joven A.C. (Joven Agente de Cambio)
- Curso No. 7: Los desafíos y tareas de los municipios en el México actual.

De los cuales se cuenta con información de las personas que cursaron y acreditaron los cursos en línea y de los cuales se elegirá aleatoriamente una muestra y se procederá a realizar la entrevista vía telefónica o algún medio electrónico.

Tabla 48. Propuesta de beneficiarios a entrevistar del apoyo de Capacitación

Estado	Municipio	Beneficiarios
Baja California	Mexicali	2
	Tijuana	2
Ciudad de México	Benito Juárez	1
	Cuauhtémoc	1

<b>Distrito Federal</b>	Benito Juárez	2
	Cuauhtémoc	2
<b>Jalisco</b>	Guadalajara	2
	Zapopan	2
<b>Oaxaca</b>	Oaxaca de Juárez	2
	Santa Lucía del Camino	1
<b>Yucatán</b>	Kanasín	2
	Mérida	2
<b>Total</b>		<b>21</b>

#### 4.4.6.2 Beneficiarios indirectos

De acuerdo a la selección de proyectos apoyados previamente justificada, se propone visitar a un beneficiario indirecto por proyecto seleccionado en la muestra.

Tabla 49. Número de beneficiarios indirectos a entrevistar

RAZÓN SOCIAL	ESTADO	Beneficiario Indirecto
Maqueta Urbana	Distrito Federal	1
Restauración Ecológica y Desarrollo	Distrito Federal	1
Reforzamiento Individual Escolar	Distrito Federal	1
Transformando 360 Grados	Distrito Federal	1
Cinco Panes y Dos Peces	Distrito Federal	1
Arca de Noé, Alcohólicos y Drogadictos en Rehabilitación	Yucatán	1
Apia Sureste: Fundación para la Equidad	Yucatán	1
Ayudar con Voluntad a Yucatán	Yucatán	1
Enseñando el Valor de Vivir en Armonía	Yucatán	1
Instituto Geriátrico de Yucatán	Yucatán	1
Cuidando Ángeles	Oaxaca	1
Fortaleciendo un Futuro Mejor	Oaxaca	1
Organización Emprendedora Una Zaa Cuaa Nda Dica	Oaxaca	1
Servicios del Pueblo Mixe	Oaxaca	1
Una Luz Más en Oaxaca	Oaxaca	1
Ladrando Por Un Fin	Jalisco	1
Terapia Integral para Niños con Autismo	Jalisco	1
Tecnologías al Servicio de la Comunidad	Jalisco	1
Casa Hogar Nacidos para Triunfar	Jalisco	1
Promotora Juvenil Don Bosco	Jalisco	1
Familias Unidas Con Esperanza	Baja California	1
Unión de Profesionistas por una Autonomía Social	Baja California	1
Fundación Esperanza de México	Baja California	1
Integración Social Verter	Baja California	1
Pro-Oncavi	Baja California	1
<b>Total</b>		<b>25</b>

Se intentará concertar con los beneficiarios indirectos una cita en un lugar público, ajeno a la organización, con la finalidad de eliminar cualquier tipo de sesgo que pudiera influenciar sus respuestas a la entrevista. De no ser posible esto, se les



convocará a acudir a la sede de la organización que opera el proyecto del cual son beneficiarios.

## 5. Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa

A continuación se abordará el análisis de los procesos que conforman el PCS. En esta primera parte se hace una revisión puntual sobre los procesos de planeación y evaluación y monitoreo. Aunque estos procesos son parte de una cadena más larga que se describen más adelante, se considero más adecuado presentarlos por separado porque ambos son transversales a lo largo de la operación del programa. El resto de los procesos se analizan de acuerdo a lo que es particular en cada uno de los componentes del PCS.

### **Proceso de Planeación**

De acuerdo a la normatividad la planeación respecto al desarrollo del PCS, contempla la Política Nacional de Desarrollo Social de conformidad con el Artículo 14 de la Ley General de Desarrollo Social y demás disposiciones en la materia, en los términos y condiciones que se dispongan en la Ley de Planeación, establecida por el Gobierno Federal. Considerando lo expuesto en la normatividad y lineamientos vigentes del PCS, en el ACUERDO mediante el cual se regula la organización y funcionamiento interno del órgano administrativo desconcentrado de la SEDESOL, denominado Instituto Nacional de Desarrollo Social, en su Artículo 4, establece que el Instituto conducirá sus actividades en forma programada, con base en las políticas y lineamientos que para el logro de los objetivos y prioridades de los programas de desarrollo social, le señale el Secretario por sí, o por conducto de la Oficialía Mayor de la SEDESOL.

Así como también lo establece la normatividad en el Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social, las atribuciones que en materia de planeación contemplan a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional en sus áreas técnicas: Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales (UPRI), la Dirección General de Análisis y Prospectiva (DGAP), la Dirección General de Evaluación y Monitore de los Programas Sociales (DGEMPS) y Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios.

Los subprocesos en que se divide el proceso de planeación en la operación del PCS se enlistan a continuación:

- i. Planeación estratégica
- ii. Planeación, programación y presupuesto

A continuación se presenta la descripción y análisis de los temas a considerar en el proceso de planeación a través del cual, el Programa desarrolla dichos subprocesos.

### **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso**

#### *Planeación estratégica*

En el REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Desarrollo Social se establece que la UPRI, tendrá la atribución de coordinar el proceso de generación, actualización y revisión de los elementos de planeación estratégica del programa particularmente los que determinan la propuesta de atención, así como establecer los criterios y lineamientos, para el diseño y elaboración de las ROP. Por su parte la DGAP coordina y lleva a cabo estudios de investigación cuantitativos y cualitativos, y la elaboración de diagnósticos referentes a las necesidades, carencias, situación socioeconómica y otras características de la población en condiciones de pobreza, marginación y rezago social; considerándose éstas como una herramienta en el proceso de planeación, Así mismo, la DGGEMPS coordina el diseño de los indicadores de desempeño de los programas sociales.

De acuerdo al Manual de Organización y Procedimientos del Indesol es una función de la Titular del Instituto, entre las diversas áreas del Instituto Nacional de Desarrollo Social, para generar sinergias y potenciar la realización de sus funciones sustantivas: fomento, capacitación, investigación, documentación, divulgación y comunicación, vinculación, asesoría y orientación, información y rendición de cuentas, promoción de una cultura de igualdad de género y libre de violencia contra las mujeres; en el marco de la visión y misión del Instituto en concordancia con el Programa Sectorial de Desarrollo Social y el Plan Nacional. Las áreas de la SEDESOL, que toman parte en este subproceso son: la UPRI, la DGAP y la DGGEMPS.

Para llevar a cabo la planeación estratégica la Titular del Instituto convoca a reuniones, en las cuales se convoca a los actores de la SEDESOL, y la Dirección de Evaluación y Seguimiento, en estas reuniones revisan los elementos de diseño,

generan y actualizan el resumen narrativo de la MIR y de manera particular su alineación con el Programa Sectorial de Desarrollo Social y con el árbol de objetivos (propuesta de atención), así como la correspondencia entre actividades, los tipos de apoyo (componentes) y su propósito, además de revisar la actualización de las ROP.

La Matriz de Planeación Estratégica se lleva a cabo por el programa con base en la *Guía para el Diseño del Plan Estratégico de los Programas Sociales*, la Matriz es elaborada en coordinación con la UPRI, quien lo revisa y emite comentarios que deben ser subsanados por el personal del programa. Los insumos utilizados para realizar la Matriz son la MIR, la propuesta de atención y las ROP.

La DGEMPS revisa y propone los indicadores de la MIR, mientras que la DGAP realiza y actualiza el diagnóstico<sup>4</sup> en caso de ser necesario para el PCS, lo que permite definir estrategias de intervención, de acuerdo con los criterios generales establecidos por CONEVAL y la SHCP.

Para el procedimiento de elaboración y modificación de la MIR del PCS se utiliza el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH), en el que se cargan y revisan los avances de los indicadores de la MIR, como se establece en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (LGEPF).

#### *Planeación de la programación y presupuesto*

A nivel central, el proceso de planeación presupuestal del PCS requiere de la revisión y definición de la estructura programática que se incluye en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF), que discuten y negocian la SEDESOL a través de la Dirección General de Programación y Presupuestación con la SHCP y la Cámara de Diputados, para definir el presupuesto final del Programa a incluir en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación (DPEF). Determinando así la asignación presupuestal del ejercicio fiscal otorgado al Programa.

---

<sup>4</sup> El Documento de Diagnóstico se revisa cuando pierde vigencia o el programa sufre un cambio sustantivo, como fue el caso del PCS en 2016, con base en los *Lineamientos Generales para la Elaboración de Diagnósticos*.

Este subproceso se realiza con base en el presupuesto autorizado para el programa en el ejercicio fiscal correspondiente, la planeación del uso de los recursos del PCS se realiza con apoyo de la base de datos del RFOSC tomando como parámetro el número de actores sociales que solicitaron su CLUNI en el ejercicio fiscal anterior y número de actores sociales que solicitaron apoyos al Programa, así como las que fueron beneficiarias dada la disponibilidad de recursos en ejercicios fiscales anteriores, con base en esto se determina un aproximado de actores sociales que solicitarán apoyo en el ejercicio fiscal siguiente.

Asimismo, se determina la estructura operativa necesaria para la operación en nivel central y en delegaciones, que implica todos los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para la operación. La programación y presupuesto de dichas actividades se plasma en el programa operativo anual (POA).

Cada año en la Dirección General Adjunta de capacitación, profesionalización e investigación, se realiza un programa operativo anual (POA), en el cual se encuentra la planeación de cada programa que integra el Sistema Integral de Capacitación (SIC), cada programa desglosa sus objetivos y actividades. Todas sus actividades se encuentran diferenciadas de acuerdo al tiempo en que se llevarán a cabo, así como el presupuesto que será utilizado. También se establecen los indicadores con unidades de medida, documentos, proyectos apoyados, número de medios utilizados, talleres, número de manuales revisados, total de cursos.

El POA se comienza a elaborar en diciembre y se presenta a principios de enero. Todos los directores de cada programa que integra el SIC se reúnen y presentan su POA al Director General Adjunto de capacitación, profesionalización e investigación, y se comienza con la revisión de las actividades y el presupuesto.

Al conciliar el POA en la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, se presenta a la Dirección General Adjunta de Administración, Organización y Finanzas en donde se ratifica la intervención y se determinan qué actividades serán apoyadas con presupuesto.

Para la planeación de actividades, en cada uno de los cursos que se otorgan a los actores sociales y otros actores sociales e individuales, a través de los diferentes programas que integran el SIC, se levanta un cuestionario en el cual se detectan las diferentes necesidades de capacitación que los asistentes manifiestan. Además, durante las reuniones regionales del PCS, se aplica otro cuestionario en el cual se identifican otras necesidades de capacitación, los resultados permiten definir los cursos que serán impartidos en el siguiente ejercicio fiscal, junto con los que interesa promover en aras del cumplimiento de los objetivos del Indesol.

De acuerdo con la LFFAROSC, la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento está a cargo de la SEDESOL (entidad que, a su vez, delega esta función al Indesol), y se conforma con integrantes de otras tres secretarías de estado: SEGOB, SRE y SHCP. La Comisión funge como andamio en la regulación e impulso de políticas públicas relacionadas con los actores sociales en México. La Comisión es garante de que se cumpla la Ley tal como está suscrito en su artículo 10, tiene el propósito de “facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades establecidas en su artículo 5”. Particularmente sobre el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Evaluación de la Política de Fomento a los actores sociales, la Comisión, junto con el Consejo Técnico Consultivo, elaboran un Programa de Trabajo Conjunto, el más reciente para el periodo 2016-2018, el cual determina el desarrollo de sus actividades. Este Programa de Trabajo Conjunto corresponde a una comisión intergubernamental, de la cual se desprenden estudios, evaluaciones y reportes, cuya relevancia es vital para este componente en tanto que la coordinación y seguimiento de dichos productos corresponden a la Secretaría Técnica de la Comisión cuya responsabilidad descansa en el área responsable de este componente.

Los productos más relevantes de la Comisión de Fomento y que son coordinados por el Instituto a través del área que lleva este segundo componente son los siguientes:

1. Programa de Trabajo Conjunto entre la Comisión de Fomento y el Consejo Técnico Consultivo

2. Convocatoria para la renovación de los integrantes del Consejo Técnico Consultivo
3. Evaluación de las políticas y acciones de fomento de las actividades que señala la LFFAROSC
4. Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil.
5. El RFOSC deriva de la LFFAROSC, en ella se establece que el Registro forma parte de la dependencia que ostente la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento, en este caso el Indesol y en consecuencia forma parte del Componente Dos aquí analizado. En este sentido, la fusión de los programas comentada con anterioridad, refuerza la relación que ya tenían con el PCS, las funciones del área están estrechamente vinculadas y son parte de una secuencia condicional. Personal del RFOSC participa en las reuniones de ROP y de la MIR y también en las reuniones de planeación operativa anual. La planeación de metas para trámites y Registro es compleja ya que se tiene que establecer una cifra en las metas, basada en datos de ejercicios anteriores. A través del RFOSC se otorga la CLUNI y Constancias de acreditación y los demás trámites previstos por la LFFAROS

Tabla 50. Actividades dentro del Proceso de Planeación

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
DGEMPS, UPRI, Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación	Definición, actualización y registro de la MIR	MIR actualizada y cargada al sistema

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
DGAP	Coordinar la realización de estudios específicos y/o acciones que aporten elementos al Programa para el logro de sus objetivos	Documento de diagnóstico
Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación,	Actualización de la normatividad del Programa	Lineamientos actualizados
Titular del Indesol	Coordinar la planeación y operación estratégica	Anteproyecto del presupuesto anual
DGA de Promoción, Vinculación y Coinversión Social y la DGA de Capacitación, Profesionalización e Investigación	Actualización de los mecanismos técnico-administrativos utilizados para planear, programar, coordinar y con esto garantizar el logro de los objetivos y metas establecidas	Anteproyecto de presupuesto, anteproyecto de metas, calendario de recursos, formatos de apoyo y seguimiento a la operación actualizados
DGA de Administración, Organización y Finanzas	Presentar el Programa Anual de necesidades del PCS	Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios (PAAAS)
Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones	Techo presupuestal, propuestas de mejora a la operación del PCS y capacitación a los operadores del PCS en cada Delegación en las entidades federativas.	Formula de distribución en Delegaciones de la SEDESOL

En el Manual de Organización y de Procedimientos del Indesol, se hace referencia al proceso de planeación que se lleva a cabo en las delegaciones de las SEDESOL en las entidades federativas, en éste manual se asigna dichas funciones a la Dirección de



Concertación y Gestión con Delegaciones, la cual bajo aspectos objetivos y transparentes determina la planeación y distribución de los subsidios del programa para proyectos a cada Delegación de la SEDESOL en las entidades federativas, considerando la participación y desempeño de los operadores del PCS en los estados. Estos aspectos se utilizan en la elaboración de una fórmula que considera un elemento de equidad (recursos asignados a cada Delegación por un millón quinientos mil pesos), y los componentes siguientes: Pobreza y marginación; Zonas de atención prioritaria por localidad; demanda de proyectos; la densidad asociativa (OSC por cada 10 mil habitantes); proyectos recibidos en la convocatoria operada por las Delegaciones; desempeño y coinversiones obtenidas para ampliar el presupuesto a favor de los actores sociales; ejercicio presupuestal del año anterior (eficacia y eficiencia); prioridad de atención, así como decretos o acuerdos por los cuales se tenga una estrategia de atención en un estado.

Asimismo, la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones solicita a los operadores del PCS en las Delegaciones de la SEDESOL en los estados sus aportaciones y propuestas de mejora a la operación del PCS, así como la programación presupuestal calendarizada por mes y partida de los gastos de operación para todo el ejercicio fiscal, las cuales se recopilan, analizan y se integran para la planeación del Programa a nivel nacional.

### **Determinar los Límites del proceso y su articulación con otros**

El proceso de planeación empieza con la revisión de la MIR, ROP y el anteproyecto de presupuesto anual, siendo éste el marco de operación y normatividad aplicado por el Programa. Necesariamente se articula con todos los procesos subsecuentes a través de los cuales se lleva a cabo la operación del PCS, como se establecerá en los procesos subsecuentes.

La articulación funciona adecuadamente en la práctica y permite a los procesos de difusión, solicitud, selección, entrega, supervisión, seguimiento y evaluación y monitoreo, contar con los insumos necesarios en tiempo y forma para el desarrollo de los mismos.

El Proceso de planeación del Componente de Fomento genera productos documentados y explícitos, su articulación funciona adecuadamente en la práctica y permite a los procesos subsecuentes, contar con los insumos necesarios en tiempo y forma para el desarrollo de los mismos.

El Proceso de planeación se va articulando con el Proceso de difusión, en cuanto a los estados o instancias que apoyarán en las sedes de capacitación y teleconferencias. Finalmente, el POA es insumo para la operación y gestión de todos los procesos del Componente de Fomento.

Por último, se articula con el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, en tanto que los cuestionarios que se aplican en este proceso sirven de insumos para determinar los temas que se impartirán en las capacitaciones.

### **Insumos y recursos**

Para el subproceso de planeación estratégica, los insumos son:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa Sectorial de Desarrollo Social
- Leyes o reglamentos específicos <sup>5</sup>
- ASM derivados de recomendaciones de evaluaciones al PCS y modificaciones legales que tengan impacto en el programa.
- las ROP del ejercicio vigente
- la MIR

Para el subproceso de planeación de la programación y presupuesto, los insumos son:

- El recurso asignado por el Oficial Mayor de la SEDESOL con base en el presupuesto asignado
- Solicitudes de inscripción al RFOC

---

<sup>5</sup> Ley de Planeación, Ley General de Desarrollo Social, Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, entre otras.

- Solicitudes de apoyo del PCS
- Número de proyectos apoyados
- Fórmula de Distribución del Presupuesto para las Delegaciones de la SEDESOL

Los insumos requeridos para el proceso de planeación son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

Para la planeación anual, los insumos son las ROP, el POA, la MIR, el presupuesto del programa publicado en el PEF, el cuestionario de opinión de las y los participantes en las diversas modalidades de capacitación respecto a sus necesidades, el cuestionario de opinión de las y los participantes respecto al curso y la sede, y los cuestionarios de detección de necesidades de capacitación en línea. Estos insumos también son suficientes para llevar a cabo el proceso. Se utilizan las estadísticas de los registros de años anteriores.

#### *Tiempo*

El subproceso de planeación de la programación y presupuesto se realiza anualmente, una vez que es determinado el presupuesto para el programa se define la planeación operativa del mismo. Algunos aspectos de la planeación estratégica como la MIR se actualizan anualmente, de acuerdo con los tiempos establecidos para ello en la normatividad aplicable a la APF. Durante el análisis no se observaron inconvenientes en cuanto a los tiempos para realizar el proceso de planeación, por lo que se considera que el tiempo es adecuado y acorde a lo planificado para ambos procesos.

Existe entre los funcionarios involucrados en el proceso de planeación, la idea de que el tiempo dedicado al proceso es adecuado, aunque en algunos casos se mencionó la necesidad de iniciar con la operación del Componente de Fomento unos meses antes de lo que se lleva a cabo actualmente, de modo que estos tiempos se ajusten de mejor manera a las necesidades de los proyectos y servicios que se otorgan.

#### *Personal*

El personal involucrado tiene el perfil necesario para desempeñar sus funciones y participan bajo una coordinación interna pertinente, tanto del Instituto como de la Secretaría. Se observa en el proceso de planeación, una clara distribución de las funciones de las áreas responsables de la SEDESOL que coordinan el proceso, así como de los responsables del programa en el Indesol. Por lo que se considera que el personal es suficiente, cuenta con el perfil y la capacitación adecuada para realizar sus funciones.

### *Recursos financieros*

Para llevar a cabo las actividades del proceso de planeación, los recursos financieros de los que dispone el Programa son suficientes, en tanto que las actividades de planeación que realizan las áreas responsables no requieren de recursos financieros extras para su realización.

A partir del 2016, las reglas de operación estipulan que se destinará 5.3% del presupuesto del programa para acciones de fomento, para lo cual desde la planeación se disponen a distribuir dichos recursos. Desde el punto de vista de los operadores, este monto resulta insuficiente para crear y distribuir los servicios y apoyos que se otorgan a través de este componente.

### *Infraestructura*

La infraestructura utilizada en el proceso de planeación, corresponde a la utilizada por los responsables de la SEDESOL y del Instituto, así como las áreas involucradas, por lo que se considera que, tanto la Secretaría como el Indesol cuentan con la adecuada y suficiente capacidad instalada para realizar sus funciones.

### **Productos**

Los productos que arroja el proceso de planeación son anuales y son los siguientes:

- MIR actualizada
- Plan estratégico del programa
- ROP vigentes para el ejercicio fiscal correspondiente

- POA (programa operativo anual)
- Metas institucionales
- Programa anual de capacitación a distancia
- Programa anual de Teleconferencias

Los productos generados en el proceso de planeación sirven como insumo para los procesos subsecuentes: Difusión, Solicitud de apoyo, Selección de Beneficiarios, Entrega de apoyos, Seguimiento, Contraloría y Evaluación y monitoreo, o al interior del mismo proceso.

Se considera adecuado el acceso a documentos de planeación por parte de los actores involucrados en el proceso ya que las versiones finales del diagnóstico, árbol de problema y objetivos y propuesta de atención, así como la matriz, plan estratégico y MIR son enviados a los responsables del programa de manera oportuna. Además, las ROP se publican en el Diario Oficial de la Federación (DOF) antes del 31 de diciembre del año fiscal anterior para el que serán vigentes.

Cabe mencionar, que un producto generado en 2016 vinculado al proceso de planeación, fue el Documento de Diagnóstico y propuesta de atención del PCS, debido a las modificaciones sustanciales de las que fue objeto el PCS, derivado de la fusión de los programas S070 y F001.

### **Sistemas de información**

El programa cuenta con el SII y cuya información es utilizada para determinar la planeación del uso de sus recursos, así como identificar la población que atiende el programa. Así mismo, se cuenta con el sistema informático denominado Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH), en el que se cargan y revisan los avances de los indicadores de la MIR, dichos sistema funcionan como fuente de información para el monitoreo del programa.

### **Coordinación**

Los mecanismos de coordinación para el proceso de planeación son principalmente medios institucionales como oficios, correos electrónicos, memorándum, comunicados o reuniones entre los distintos actores del proceso. Los funcionarios de las distintas

áreas de la SEDESOL y los responsables del PCS en el Indesol, tienen una coordinación adecuada que facilita el proceso de planeación.

Se observó que, entre las distintas áreas de la SEDESOL y los responsables del Componente de Fomento en el Indesol, la coordinación es adecuada y facilita el proceso de planeación. Sin embargo, en general, se percibió que los responsables en las delegaciones federales, desconocen los apoyos y servicios otorgados y provistos a través del SIC, pese a que es el personal a nivel central hace un esfuerzo por que los delegados y operadores en los estados sean informados del programa anual.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

Existe una estructura organizacional adecuada para el proceso de planeación del programa, en tanto que se encuentra normada y estipulada en los lineamientos normativos, tanto del programa como del Gobierno Federal.

Existe claridad en las funciones llevadas a cabo por los actores en cada subproceso de la planeación, en general estas funciones son conocidas y respetadas por todos los actores responsables a nivel central.

El proceso de Planeación recibe sus insumos de manera completa y oportuna, genera productos que son los necesarios y suficientes para iniciar el resto de los procesos operativos del PCS, así la articulación con otros procesos resulta adecuada.

Los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso son suficientes, el perfil del personal es el adecuado para llevar a cabo las funciones correspondientes y esto permite cumplir con los tiempos establecidos y con la calidad de los productos que genera el proceso, sin embargo, se encontraron algunas limitaciones en las condiciones en las que se desarrolla y que están relacionadas con el reducido presupuesto. Al respecto, el equipo evaluador considera que estos elementos, aunado a los buenos resultados de las evaluaciones que ha tenido el PCS, pueden constituirse en fuertes argumentos para la negociación presupuestal.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

El Proceso de Planeación es importante para el logro de los objetivos del PCS ya que genera insumos para todos los procesos operativos como el de difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios, contraloría social y monitoreo de Apoyos.

Al respecto, cabe destacar que las metas de cobertura establecidas y derivadas de los indicadores utilizados para definir los alcances, no parecen factibles, dada la limitada disponibilidad de recursos. Sin embargo, a pesar del continuo recorte presupuestal al que se ha enfrentado el programa, para mantener el número de proyectos apoyados, se han emprendido acciones de coordinación con los tres órdenes de gobierno, organizaciones sociales, de la sociedad civil y organismos nacionales e internacionales mediante la suscripción de un Instrumento Jurídico para la emisión de convocatorias en Coinversiones con la intención de potenciar el impacto de los recursos.

### **Opinión de los actores**

En general, los involucrados en el proceso de planeación en el nivel central consideran que el proceso es adecuado y que no requiere de cambios significativos, sin embargo, se percibe un descontento por parte de los operadores del PCS en delegaciones, debido a que estos mismos consideran que tanto las sugerencias como su participación no es tomada en cuenta para la planeación del programa; este descontento deriva en gran medida del escaso presupuesto que se les asigna para su operación.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

El PCS no implementa mecanismos que recaben información sobre los niveles de satisfacción respecto al Proceso de Planeación, lo cual se considera adecuado en este proceso, pues no aplican para su operación.

### **Valoración respecto a la operación del proceso**

El proceso de planeación constituye el eje rector del diseño, normatividad y ejecución de los procesos que componen el programa, éste proceso también se considera estratégico, en tanto que brinda el marco programático presupuestal que garantiza instrumentar las acciones necesarias para el logro de los objetivos del Programa.

En este sentido, el proceso es pertinente en su gestión y contexto institucional en el que opera. Sin embargo, el programa debe considerar que la escasa participación de los responsables del programa en las delegaciones, así como la constante rotación del personal en las mismas, reducen la pertinencia de la planeación, por lo que el equipo evaluador considera necesario, que los responsables del PCS en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas se involucren activamente en los ejercicios de planeación anual, de modo que adquieran las capacidades de planeación necesarias para llevar a cabo sus funciones, así como de tener una mayor claridad sobre las necesidades de operación del PCS en el estado.

Cabe mencionar también, que el programa tiene establecidas y planeadas sus actividades y procesos que ejecutarán a lo largo del ejercicio fiscal, dichas actividades se pueden ver mermadas en su cumplimiento por factores externos al programa, esto debido a que se presentan numerosas actividades no planeadas durante el ejercicio, cuya atención resulta en retrasos de las actividades contempladas. El motivo de muchas de estas actividades no planeadas, recae en instrucciones del Gobierno Federal o en cuestiones emergentes externas, que se suman a las correspondientes cargas de trabajo.

### **Proceso de Evaluación y Monitoreo**

Se establece en los LINEAMIENTOS generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, referente al proceso de evaluación y monitoreo que con fundamento en el numeral Trigésimo sexto, que las dependencias y entidades podrán integrar sus propios sistemas en congruencia con el sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados, atendiendo a lo dispuesto en el artículo 4, párrafo tercero, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

Por lo anterior, la fracción VIII, del artículo 1 de la Ley General de Desarrollo Social señala que ésta tiene como objeto establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de los programas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social.



Asimismo, el artículo 34 en su fracción I del Estatuto Orgánico<sup>6</sup> de la SEDESOL, establece como atribución de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS) “Planear, en congruencia con la normatividad vigente, los mecanismos de monitoreo y evaluación externa de políticas, acciones y programas sociales operados por las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, las entidades del sector coordinado por ésta”. Así mismo el Manual Operativo (MOP) de la DGEMPS establece guías para el Proceso de Evaluación y Monitoreo.

A partir de lo anterior este proceso contiene los siguientes subprocesos:

- Reporte del avance de indicadores de la MIR
- Evaluación externa
- Aspectos Susceptibles de Mejora
- Difusión de los resultados de la evaluación externa y los indicadores para resultados

### **Actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.**

#### *Reporte del avance de indicadores de la MIR*

El avance de indicadores de la MIR se nutre de la información y ejecución de los procesos de: planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, y finalmente de la contraloría social, en tanto que la operación misma de todos los procesos se toma en cuenta, directa o indirectamente en estos indicadores. El avance de indicadores es elaborado y alimentado por los dos Componentes del Programa, en tanto que cada uno es responsable del cumplimiento de indicadores específicos.

---

<sup>6</sup> REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, Reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 2012. (Última reforma publicada DOF 08-09-2014)

Este proceso corresponde específicamente al monitoreo del programa por medio de los indicadores establecidos en la MIR y se lleva a cabo con base en los *Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios*, emitido por la SHCP. Como parte de este subproceso la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social registra los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores del programa en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

El Indesol es notificado por la La Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP), sobre la apertura del PASH para realizar la carga de avance de indicadores de los programas a su cargo, mencionando la fecha de cierre del sistema. De la misma manera, el Indesol recibe la notificación por parte de la DGEMPS vía la Dirección de Evaluación y Seguimiento para cargar en el PASH la información correspondiente y de manera anticipada al cierre del sistema, el avance de los indicadores que corresponde reportar en el trimestre en curso, con el fin de que dicha área revise y emita comentarios en su caso, sobre lo reportado en la plataforma antes mencionada. El personal responsable del PCS calcula el valor de los indicadores y presenta una justificación en caso de que el desfase con respecto a la meta sea significativo.

Por medio de correo electrónico y vía telefónica la DGEMPS y el PCS intercambian comentarios sobre la información reportada en el PASH. Posteriormente el Indesol recibe corroboración de la DGEMPS en caso de que no haya comentarios adicionales y que el avance puede enviarse a validar por parte de la DGPP, quien también puede emitir comentarios adicionales; en caso de que esto no ocurra la propia DGPP reporta a la SHCP sobre la carga del avance de indicadores del programa. Dicha dependencia, de considerarlo necesario, puede solicitar la ampliación de las justificaciones incluidas en el reporte de avances

### *Evaluación externa*

Las evaluaciones externas son coordinadas por la Dirección de Evaluación y Seguimiento que convoca a las áreas y puestos internos que participarán a su vez notifica a la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS), de la SEDESOL, conforme a lo señalado en los *Lineamientos generales*

*para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y en el Reglamento Interior de la SEDESOL.* Así mismo las evaluaciones obligatorias que deberán realizarse año con año se establecen en el *Programa Anual de Evaluación (PAE)* que emita el CONEVAL y la SHCP en cada ejercicio fiscal. No obstante, es posible realizar evaluaciones complementarias (no incluidas en PAE) en caso de que el programa lo considere necesario.

El Indesol procede a contratar al equipo evaluador, para lo cual se debe llevar a cabo un estudio de mercado y solicitar propuestas técnicas a los interesados y evaluar dichas propuestas. Una vez que se eligió al evaluador externo, se coordinan las primeras reuniones de trabajo; en caso de que el tipo de evaluación lo requiera también se convoca a las áreas técnicas de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional (Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales; Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios; Dirección General de Análisis y Prospectiva), para que emitan sus posicionamientos en el ámbito de sus respectivas atribuciones. El Indesol solicita a la DGEMPS, revisar las entregas preliminares y estar en contacto con el equipo evaluador externo.

Una vez finalizada la evaluación, el Indesol remite los informes finales a la DGEMPS y a las instancias correspondientes señaladas en el Programa Anual de Evaluación (PAE); en la Ley General de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; en el Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; en la Ley General de Desarrollo Social; y en los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*;

#### *Aspectos Susceptibles de Mejora*

Este procedimiento se coordina por la Dirección de Evaluación y Seguimiento para asegurar que las unidades internas correspondientes y directivos atiendan los ASM con base en el *Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal* (Mecanismo), emitido por el CONEVAL, la SHCP y la SFP.

El equipo responsable del Indesol en conjunto con la DGEMPS, coordina el seguimiento de reuniones de trabajo en el que participan, en caso de ser preciso, otras instancias, con el fin de clasificar y determinar los ASM que deberán ser atendidos conforme a los criterios señalados en el *Mecanismo* (claridad, relevancia, justificación y factibilidad), su fecha de término, el área coordinadora y el área responsable.

Es importante mencionar que existen cuatro tipos de ASM en función de los actores responsables de atenderlos: 1) Específicos (Unidades Responsables de los programas); 2) Institucionales (diversas áreas de la dependencia o entidad); 3) Interinstitucionales (diferentes instancias federales); y 4) Intergubernamentales (instancias de diversos órdenes de gobierno).

Los documentos resultantes del reporte de avance y de la clasificación de ASM, son cargados en el Sistema de Seguimiento a Aspectos Susceptibles (SSAS) del CONEVAL, y posteriormente se envían vía oficio al propio CONEVAL y a la SHCP.

*Difusión de los resultados de la evaluación externa y los indicadores para resultados*

Conforme a los *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, el Indesol debe dar a conocer de forma permanente dentro de su respectiva página de Internet, en un lugar visible y de fácil acceso, los documentos y resultados de todas las evaluaciones externas llevadas a cabo, dentro de los diez días hábiles siguientes a la entrega final a las instancias.

Para el caso del monitoreo, la MIR del PCS se publica de igual manera en las páginas del Indesol y SEDESOL.

**Tabla 51. Actividades dentro del Proceso de Evaluación y Monitoreo**

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
Dirección de Evaluación y Seguimiento	Recibe notificación de la apertura del PASH	
Dirección de Evaluación y Seguimiento	Realizar la carga de avance de la	

<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Producto</b>
	MIR en el PASH antes del cierre	
<b>DGEMPS, Dirección de Evaluación y Seguimiento, , DGA de Capacitación, Profesionalización e Investigación</b>	Intercambian comentarios sobre la información reportada en el PASH	
<b>DGPP</b>	Valida los avances	MIR validada en el PASH
<b>DGEMPS</b>	Evaluaciones externas que se realizan al programa, integradas en el PAE o complementarias	Evaluaciones externas
<b>Dirección de Evaluación y Seguimiento</b>	Clasificación de los ASM con apoyo de las DGEMPS, UPRI, DGGPB, DGAP, DGAPVCS,	Documentos resultantes del reporte de avance y de la clasificación de ASM
<b>Indesol</b>	Dar a conocer de forma permanente resultados de evaluaciones dentro de su respectiva página de Internet	Publicación de los documentos y resultados de todas las evaluaciones externas

### **Límites del proceso y articulación con otros procesos**

El subproceso de Reporte del avance de indicadores de la MIR, inicia con el cierre del primer trimestre de cada ejercicio fiscal y concluye con el cierre de la Cuenta de la Hacienda Pública. Este subproceso resulta en un insumo para el proceso de planeación, debido a que se considera para el establecimiento de metas y estrategias con las cuales se lograrán los objetivos establecidos por el programa.

El subproceso de evaluación externa inicia con la recepción de la notificación o consulta del PAE emitido por el CONEVAL y el comunicado de la DGEMPS con las

evaluaciones contenidas en el PAE y la solicitud al programa sobre la pertinencia de hacer una evaluación complementaria. El procedimiento de evaluación externa concluye con la entrega de la evaluación al titular de la SEDESOL, al CONEVAL, SHCP, la Auditoría Superior de la Federación y al Congreso de la Unión, y la posterior publicación de los resultados.

El subproceso de ASM inicia con la clasificación de los mismos, a partir de la valoración de las recomendaciones emitidas en las evaluaciones o estudios externos, misma que queda plasmada en los documentos de trabajo y en el documento institucional correspondiente. Posteriormente, debe realizarse la implementación de los ASM, que consiste en la atención que los programas y las áreas de la SEDESOL dan a estos hasta su cumplimiento. En este caso específico, la articulación de este subproceso puede impactar en cualquier proceso o subproceso del programa en función de la temática que aborde cada ASM.

### **Insumos y recursos**

Los insumos que se requieren para el desarrollo de este proceso son:

- Reporte de avances de los indicadores de la MIR
- Términos de Referencia de las evaluaciones
- La MIR para el ejercicio fiscal correspondiente cargada en el PASH
- PAE – requerimiento de evaluaciones
- Informes finales de evaluaciones externas de ejercicios anteriores

Los insumos requeridos para el proceso de evaluación y monitoreo de apoyos son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

### *Tiempo*

Los plazos se apegan a lo establecido en el MOP de la DGEMPS donde se determinan todos los subprocesos correspondientes al proceso de evaluación y monitoreo. Los avances de la MIR e informes derivados deben reportarse cada tres meses. Asimismo, el reporte de avance de los ASM debe realizarse en los tiempos establecidos en el Mecanismo, durante los meses de marzo y septiembre de cada ejercicio fiscal. En abril se entrega la documentación referente a la clasificación de nuevos ASM, derivados de

las evaluaciones realizadas durante el ejercicio fiscal anterior. El tiempo permitido para el análisis de viabilidad para lograr la clasificación de los ASM es un plazo no mayor a treinta días. Por lo que se considera que el tiempo es adecuado y acorde a lo planificado.

### *Personal*

El personal con el que se cuenta tanto en la Dirección de Evaluación y Seguimiento como en las otras áreas que participan para llevar a cabo las actividades relacionadas con la evaluación y monitoreo del PCS, tienen el perfil y capacitación requeridas para realizar sus funciones y que es suficiente.

### *Recursos Financieros*

Los recursos con los que se cuenta son los autorizados dentro del presupuesto de SEDESOL por parte de la SHCP y con base en el artículo 78 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, donde se establece que los programas federales deben ser evaluados y que la ejecución del gasto al respecto se establecerá dentro del POA.

### *Infraestructura*

La infraestructura utilizada en el proceso corresponde a las oficinas y el personal correspondiente en el Indesol, el equipo y software que requieren las diferentes áreas y actores para llevar a cabo el monitoreo de los indicadores, las evaluaciones y la difusión de los resultados de las evaluaciones. La infraestructura se considera suficiente para llevar a cabo el proceso de manera adecuada.

### **Productos del proceso**

Los productos del proceso son los siguientes:

- Reporte de avance de los indicadores de la MIR
- Publicación de Informes de evaluaciones realizadas durante el año en curso
- Formatos emitidos por el CONEVAL (documentos de trabajo e institucionales) en los que se ven reflejados los ASM comprometidos y sus respectivos avances

- Documentación probatoria del cumplimiento de los ASM
- Informe de resultados de evaluaciones
- Documentos de Posición institucional respecto a los informes de evaluaciones

Los productos son adecuados para los procesos con los cuales se articula el proceso de evaluación y monitoreo, y si éstos se entregan de manera suficiente y oportuna.

### **Sistemas de información**

En el PASH se registra el avance de los indicadores de la MIR. El SSAS del CONEVAL, es el sistema empleado para la carga de los ASM. En éste el área de evaluación de cada dependencia federal, registra de acuerdo al *Mecanismo* y formatos establecidos por el Consejo, el ASM a tratar, cómo será tratado, las fechas en las que se atenderá, el avance y las observaciones al respecto. Por lo que se considera que el sistema de información que se utiliza en este proceso, cumple como una fuente de información para los sistemas de monitoreo para SEDESOL a nivel central.

### **Coordinación**

La coordinación entre los distintos actores del programa se da de manera adecuada y ágil. La mayor parte de la comunicación, se lleva a cabo vía correo electrónico, lo cual agiliza y facilita la comunicación y la coordinación. Además, la especificidad de la normatividad permite reconocer claramente las responsabilidades y funciones de cada una de las dependencias que participan en este proceso.

Se considera que la coordinación entre los responsables del PCS, es decir, la DGA de Promoción, Vinculación y Coinversión Social y la de Capacitación, Profesionalización e Investigación de la cual participan la Dirección de Investigación y Profesionalización y de Capacitación a Distancia y Atención a la Red de Nacional de Teleaulas, además de la Dirección de Registro y Seguimiento de las Actividades de las OSC cuyos colaboradores tiene capacidades suficientes en materia de evaluación y están desarrollando capacidades para participar en evaluaciones externas a las que antes, por las características del programa fusionado no se les requería con el rigor y



obligatoriedad actuales. Por otra parte, la relación con la DGEMPS, es de suma importancia para la adecuada realización de la evaluación y el monitoreo.

### **Pertinencia del proceso**

El proceso de evaluación y monitoreo está normado, sus subprocesos están institucionalizados y son conocidos por los involucrados en los mismos. Los mecanismos de coordinación utilizados son adecuados y permiten agilidad y claridad en las funciones entre los involucrados del proceso. Los sistemas de información utilizados para la evaluación y monitoreo del programa, son adecuados para llevar a cabo los subprocesos analizados, y así poder entregar sus resultados de manera suficiente y en el tiempo establecido.

### **Importancia estratégica del proceso**

Por medio de la evaluación y el monitoreo se identifican áreas de oportunidad para mejorar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos del PCS. El reporte de avance de indicadores arroja la información sobre el desempeño y gestión del programa necesaria para la toma de decisiones que permitan el logro del objetivo.

En los informes de evaluaciones externas se vierte la información resultante del análisis de distintos aspectos del PCS. Esta información permite tomar decisiones para mejorar el desempeño y la eficiencia en la gestión del programa.

La implementación de ASM y su seguimiento contribuyen a la mejora del programa en tanto que constituyen el mecanismo mediante el cual se implementan las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas.

Finalmente, la difusión de las evaluaciones contribuye a la transparencia y rendición de cuentas del programa. Por estos motivos, este proceso se considera de alta importancia estratégica, sin él, no se contaría con los elementos necesarios para tomar decisiones sobre el diseño y la operación del programa.

### **Opinión de Actores**

En opinión del personal de la DGEMPS, el PCS es uno de los programas que tiene más institucionalizados sus procesos, su personal se ha capacitado y tienen buenas

herramientas para dar un adecuado seguimiento tanto a los procesos del programa, como a sus beneficiarios, tanto directos como indirecto.

En opinión de los directores y operadores del PCS que han participado en las evaluaciones externas, en particular ésta, es que, las acciones de la evaluación ayudan a mejorar el grado de consolidación de los procesos.

Sin embargo, se percibe por parte del equipo directivo de Fomento, que los criterios derivados de los TdR no son consistentes con las características del componente dos, lo cual puede llevar a forzar algunas conclusiones que orillen a tomar decisiones con consecuencias desfavorables para el cumplimiento de atribuciones de la institución.

### **Mecanismos de satisfacción**

El programa no establece mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios de éste proceso, lo que se considera no es una omisión, en virtud de que no se identifica una relación directa con los beneficiarios en cuanto a la entrega de bienes o servicios que ofrece el programa.

## 5.1 COMPONENTE UNO. PROGRAMA DE COINVERSIÓN SOCIAL (PCS)

### 5.1.3 Proceso de Difusión

De acuerdo a la normatividad la difusión respecto a los apoyos otorgados a través del PCS, se establece en el Artículo 16 de la Ley General de Desarrollo Social en la cual se señala que los municipios, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal harán del conocimiento público cada año sus programas operativos de desarrollo social, a través de los medios más accesibles a la población, en un plazo máximo de 90 días a partir de la aprobación de sus presupuestos de egresos anuales respectivos.

El proceso se encuentra normado en las ROP 2016, en la cual se establece que además de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, están disponibles para su consulta en las Delegaciones, en la página electrónica de la SEDESOL, [www.gob.mx/SEDESOL](http://www.gob.mx/SEDESOL), así como en la página electrónica <http://www.gob.mx/indesol>.

En las ROP del programa se establece que, las delegaciones en coordinación con el INDESOL, serán las encargadas de realizar la promoción y difusión del PCS, para dar a conocer las acciones institucionales a realizar y las comunidades beneficiadas.

Así mismo en el manual de organización y procedimientos del Indesol, señala que será facultad de la Subdirección de Comunicación y Difusión operar el Programa Anual de Comunicación y Difusión para difundir, promover, informar y visualizar las actividades y programas institucionales, a fin de facilitar la participación de los diversos actores sociales con los que interactúa el INDESOL en su ámbito de competencia de desarrollo social.

Los subprocesos en que se divide el proceso de difusión del PCS son:

- i. Difusión de ROP
- ii. Difusión de Convocatorias

A continuación se presenta la descripción y análisis de los temas a considerar en el proceso de difusión a través del cual, el Programa desarrollo dichos subprocesos.

**Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.**

#### *Difusión de ROP*

---

El proceso comienza al momento de contar con el documento de las ROP listo para su publicación, se le envía a la Dirección de Organización, Normatividad e Información Institucional para que en conjunto con la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) emitan comentarios, con el fin de generar las versiones definitivas en caso de haberse modificado y cuya determinación pasa a la Dirección de Organización, Normatividad e Información Institucional del Indesol que a su vez turna las ROP para que se aprueben y publiquen en el DOF, como lo establece la normatividad. A partir de la publicación de las ROP, se procede a incluirlas en los contenidos de la página *web* del Indesol.

Para el caso de las Delegaciones de la SEDESOL, la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones envía por correo electrónico las ROP al personal del PCS, para su conocimiento y difusión entre las Organizaciones de la Sociedad Civil de su entidad. El personal del PCS en los estados realiza la difusión a través de diferentes medios locales como periódicos, estaciones de radio y boletines electrónicos.

#### *Difusión de Convocatorias*

En difusión de las convocatorias se establece que los proyectos deberán orientarse a alguna de las temáticas en función de los objetivos propios de cada convocatoria. En la normatividad del Programa se señala que el Indesol o las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas podrán publicar convocatorias, por sí o en coordinación con una o más dependencias o entidades de la Administración Pública Federal (APF), entidades federativas o municipios, así como con organismos nacionales o internacionales, públicos o privados, de acuerdo con la suficiencia presupuestal, así mismo, cada convocatoria establecerá la cantidad límite de proyectos a recibir de acuerdo con los recursos disponibles.

El personal del PCS en los estados implementa un programa de capacitación a nivel nacional donde se difunden las ROP y convocatorias.

Tabla 52. Actividades dentro del Proceso de Difusión

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
-------------	-----------------------------	----------

Dirección de Organización, Normatividad e Información Institucional, COMEFER	Revisan y emiten comentario, si es el caso, al documento de las ROP preliminar	ROP validadas
Unidad del Abogado General y Comisionado para la Transparencia	Comunicación con abogado de la SEDESOL	Autorización para publicación de ROP
SEDESOL	Difusión de ROP y convocatorias	Se publican en <a href="http://www.gob.mx/SEDESOL">www.gob.mx/SEDESOL</a>
Dirección de Comunicación y Difusión del Indesol	Difusión del Programa, ROP y convocatorias en medios electrónicos	Se publican en <a href="http://www.gob.mx/indesol">http://www.gob.mx/indesol</a>
Dirección de Organización, Normatividad e Información Institucional del Indesol	Aprueba y envía a publicar en el DOF la normatividad aplicable a ROP y convocatorias.	ROP y convocatorias para ser publicadas

### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

El proceso específico de difusión inicia cuando se cuenta con las versiones definitivas y publicables de las ROP del programa, en cuya elaboración participan diversas áreas del Instituto Asimismo se considera la coinversión, característica o sector específico para que los actores sociales identifiquen sus posibilidades de participación, cuyo proyecto deberá orientarse a alguna de las temáticas en función de los objetivos propios de cada convocatoria, por ejemplo, la vertiente de Investigación o la de Promoción Social, la primera emite una convocatoria anual y la segunda dos, tres o más.

El proceso de Difusión se mantiene vigente mientras las convocatorias correspondientes están abiertas y concluye al momento de cierre de cada convocatoria; no obstante, cabe mencionar que en el caso de la Convocatoria de PF, los AREP apoyados para ser sedes llevan a cabo una difusión permanente de los cursos que se impartirán a través de esa convocatoria

El proceso de difusión se articula con el de planeación, en tanto que en éste último se determina las actualizaciones al diseño o a la normatividad, que deberán estar reflejadas en las ROP del PCS antes de su publicación. De igual forma se vincula al proceso de solicitud de apoyos en tanto que la difusión se dirige principalmente a la población potencial y objetivo del programa, en la medida en que la difusión sea clara y se lleve a cabo, el número de OSC que participen en el proceso de solicitud de apoyos será más numeroso.

### **Insumos y recursos**

Los insumos para el proceso de difusión son:

- Plan estratégico del programa
- ROP vigentes para el ejercicio fiscal correspondiente

Los insumos requeridos para el proceso de planeación son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

### *Personal*

Participan los colaboradores de las direcciones de área encargados de las convocatorias a nivel central, en las delegaciones son los coordinadores con apoyo de los delegados y de sus propios colaboradores. El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para ejecutar las tareas de difusión, ya que éstas, se encuentran estipuladas como parte de sus funciones.

### *Recursos financieros*

Los recursos adicionales para difusión se utilizan en el diseño e impresión de materiales de promoción en los que se consideran principalmente carteles. Por otra parte, se cubren los viáticos y pasajes de funcionarios del Instituto cuando son invitados a eventos en los que se refuerza oportunamente la participación de los actores sociales en las convocatorias. Por lo que se considera que los recursos financieros son suficientes para llevar a cabo el proceso, dado que este se realiza eficientemente.

### *Infraestructura*

Se cuenta con las instalaciones y equipamiento básico para difundir la gestión de apoyos, es decir, las oficinas, los equipos de cómputo y los programas informáticos necesarios, por lo que se considera el programa cuenta con suficiente capacidad instalada para llevar a cabo el proceso de difusión.

### **Productos**

Los productos que genera este proceso son los siguientes:

- ROP publicadas
- Convocatorias publicadas y difundidas

Por lo que se considera que los productos que se desprenden de éste proceso son adecuados y suficientes para la realización del proceso de difusión y el subsecuente.

### **Sistemas de información**

El programa cuenta con un sistema de información que se utiliza como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores del programa, dicho sistema es el Sistema Integral del Indesol (SII) y el sistema del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), el cual se considera suficiente y adecuado. En tanto que, puede considerarse que la población objetivo cuenta con un microsítio, por lo que la promoción de las convocatorias se realiza con la totalidad de esta población.

### **Coordinación**

Los principales enlaces para cumplir con el propósito de difusión de las ROP y de las convocatorias son el área de Comunicación Social del Indesol, instancias gubernamentales que las replican tales como la SEDESOL, delegaciones federales de la SEDESOL, SEGOB, Inmujeres, Imjuve, Comisión Nacional o Estatal de Derechos Humanos, Secretaría de Salud y los aliados estratégicos, así como los propios actores sociales quienes difunden, a otras organizaciones.

Así mismo debe existir una adecuada coordinación entre la Unidad del Abogado General y Comisionado para la Transparencia del Indesol, COFEMER, y las Instancias ejecutoras del programa, para cumplir en tiempo y forma la publicación de las ROP, en los que se establecerán los lineamientos específicos para solicitar los apoyos al programa.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

A diferencia de otros procesos en los que están establecidas fechas anuales para su realización o límite, el caso de las convocatorias depende de otras instancias, de la planeación anual y de circunstancias políticas como elecciones federales. Para el primer caso se podría mencionar fechas determinadas de entrega del Informe de Actividades ante el RFOSC que debe presentarse a más tardar el 31 de diciembre de cada año, otro caso es la fecha para presentar el Reporte final de los proyectos apoyados que deber ser al 22 de enero como límite. En periodos electorales se cuenta con menor tiempo de difusión, aun cuando se considera pertinente cuando el proceso de difusión se desarrolla de forma eficiente.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

Al detonarse este proceso y enterarse las organizaciones se favorece la preparación oportuna, acopio de información y requisitos de participación para que los actores sociales formulen e ingresen sus proyectos mediante el Proceso de Solicitud de Apoyos.

### **Opinión de los actores**

Regularmente los impedimentos para que los actores sociales participen, no se dan porque no hayan sido informadas de la apertura de convocatorias, responde en todo caso a trámites que no han cumplido o a decisiones internas.

Con respecto a los beneficiarios indirectos, lo observado en campo denota una ausencia del conocimiento que tienen éstos sobre la procedencia del recurso con el que se apoya el proyecto del cual son beneficiarios, más del 50% de los entrevistados señalaron desconocer que el Indesol a través de la OSC beneficiada es quien otorga los recursos para brindar el apoyo.



## **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

En los cursos sobre ROP y vertientes de convocatorias específicas que requieren capacitación y que organiza el Instituto y las coordinaciones en las Delegaciones se aplica un cuestionario en que se consulta a los actores sociales el medio por el cual se enteraron de las convocatorias, así también, si se enteraron oportunamente. El mismo mecanismo se replica en eventos como las Reuniones Regionales.

## **Valoración respecto a la operación del proceso**

Las ROP son el documento base de la normatividad operativa para el PCS por tanto representan el referente para los ejecutores y para las actores sociales que desean participar de sus beneficios, este documento se difunde en primera instancia mediante el DOF.

A través del proceso de difusión, se transmite la información relevante del Programa tanto a la población potencial como aquella que ya ha sido beneficiaria, además se considera que la población objetivo cuenta con un micrositio en el sistema, por lo que la promoción de las convocatorias se realiza con la totalidad de ésta misma. Por lo anterior se considera que el proceso de difusión es pertinente y adecuado.

No obstante, el proceso presenta áreas de oportunidad como lo es fortalecer la imagen del Instituto en los beneficiarios indirectos, la falta de material de apoyo visual e impreso en algunas de las delegaciones y que no se recaba información sobre la percepción de los beneficiarios indirectos respecto a la difusión.

### **5.1.4 Proceso de Solicitud de Apoyos**

El Proceso de Solicitud de Apoyos del PCS está normado por las ROP y el manual de organización y de procedimientos del Indesol. Los involucrados en este proceso son los actores sociales que solicitan recursos para un proyecto y las instancias ejecutoras del PCS que son las áreas responsables del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas y/o en oficinas centrales en el Indesol y son quienes reciben y validan los proyectos.

El programa emite convocatorias específicas o regionales para atender proyectos surgidos en el marco de la Cruzada Nacional contra el Hambre; estableciendo los acuerdos, la coordinación y vinculación interinstitucional correspondientes, sin menoscabo de lo establecido en las ROP del ejercicio fiscal vigentes, así como, también se considera para la emisión de dichas convocatorias las metas establecidas por el Instituto, en función de la capacidad operativa y disponibilidad presupuestal con la que cuente el PCS. Las convocatorias regionales, tienen cobertura estatal y los proyectos son gestionados por los operadores del PCS en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.

Para las convocatorias específicas como para las regionales, las instancias ejecutoras llevan a cabo los mismos procedimientos, y utilizan el Sistema Integral del Indesol (SII).

Los subprocesos en que se divide el proceso de solicitud de apoyos en la operación del PCS se enlistan a continuación:

- i. Recepción de proyectos
- ii. Validación de proyectos

En los temas siguientes se presenta la descripción y análisis a considerar en el proceso de solicitud de apoyos a través del cual, el programa desarrollo dichos subprocesos.

### **Actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.**

#### *Recepción de proyectos*

El procedimiento de recepción de proyectos comprende las actividades que los actores sociales llevan a cabo para enviar, mediante el SII, su propuesta de proyecto en formato del trámite *Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación*; debidamente llenado; de acuerdo con el tipo de actor social y convocatoria en la que participará. Una vez que el actor social envía la solicitud

completa, automáticamente el SII envía una notificación al micrositio de la OSC con el folio de participación asignado.

La instancia ejecutora verificará que las *Solicitudes de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación* a las cuales se les asignó un folio de participación, cuenten con la documentación completa, si es el caso, el operador clasificará el proyecto como completo y enviará, mediante el Sistema una notificación con estatus de *Recepción Completa*. En caso de que falte algún documento se enviará una notificación al micrositio del actor social, señalando la documentación faltante, señalando el plazo límite para solventarla, el cual no podrá exceder de cinco días hábiles. En caso de que el actor social no envíe los documentos faltantes, su solicitud quedará con estatus de *Recepción Incompleta*, cuando el actor social envíe en línea la documentación faltante, siempre y cuando sea correcta y dentro del plazo establecido, el operador clasificará el proyecto como completo y enviará, mediante el Sistema una notificación con estatus de *Recepción Completa*.

#### *Validación de proyectos*

La instancia ejecutora en el SII, valida el cumplimiento de los requisitos de participación establecidos en las reglas de operación. En caso de que sí cumpla con los *Criterios de Participación* establecidos en el numeral 3.3 de las ROP, el proyecto obtiene el estatus *Proyecto Validado*. En caso contrario, se le solicita al actor social, por única vez y a través del SII, dar cumplimiento a dichos criterios en un plazo que no exceda cinco días hábiles, pasado el cual, el proyecto queda con el estatus de *Invalidado*.

Los actores sociales manifiestan bajo protesta de decir verdad en el *Formato de Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos*, que no se encuentra en los supuestos previstos por el artículo 8 de la LFFAROSC y que conoce de las infracciones y sanciones previstas en los artículos 30 y 31 de la Ley en cita, así como el contenido y alcance de las reglas de operación. Si se detecta alguna irregularidad o incumplimiento, de acuerdo con la información de la *Base de Actores Sociales*

*Observados*, se determina el estatus de *Proyecto Invalidado* y no pasa a la siguiente etapa.

Los resultados de la etapa de validación se dan a conocer a través de la página electrónica del Indesol <http://www.gob.mx/indesol>, en un plazo no mayor a treinta días hábiles a partir del cierre de la convocatoria.

**Tabla 53. Actividades dentro del Proceso de Solicitud de Apoyos**

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
Actores sociales	Elaboración del proyecto de coinversión social	Conforme a las ROP captura la Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación
Operadores en delegaciones, la Dirección de Concertación y Gestión con delegaciones, y la Dirección de operación y gestión de proyectos a nivel central	Recepción y validación de proyectos	Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación con estatus completo y validado, completo e invalidado o bien incompleto
Operadores en delegaciones y la Subdirección de asesoría y capacitación del PCS en nivel central, Dirección de Investigación y Profesionalización de la DGACPI	Asesoría y cursos de capacitación para el correcto llenado de la solicitud	Anteproyecto de la Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación
Dirección de Operación y Gestión de Proyectos, a nivel central en Indesol.	El diseño del formato para la encuesta de satisfacción	Encuesta en línea para conocer la satisfacción de los actores sociales sobre el proceso de solicitud de apoyos
Departamento de Gestión de Proyectos a Nivel Centra	Integra, clasifica y le da seguimiento a los proyectos participantes de las convocatorias centrales	

**Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

El proceso inicia cuando los actores sociales capturan la *Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación* en el SII, en el formato establecido. Para el inicio de este proceso, se requiere que el actor social esté informado de los requisitos y lineamientos de la convocatoria en la cual participará, por lo que éste proceso se articula con el proceso de difusión. Una vez completa la recepción del proyecto, la instancia ejecutora revisa el cumplimiento en forma de los requisitos en el SII y emiten el estatus de *Validado* o *Invalidado*, por lo que el producto de este proceso es el *Listado de Proyectos recibidos y validados*, y los actores sociales informados sobre el estatus de su proyecto. Estas actividades son insumo para el proceso de selección de beneficiarios, con el cual, también se articula.

Finalmente, el proceso de solicitud de apoyos, se articula con el proceso de planeación al establecerse el número máximo de solicitudes que se recibirán y el cual se publica en cada convocatoria, de modo que al llegar a dicho número, las convocatorias se cierran y no se reciben más proyectos.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de solicitud de apoyos son los siguientes:

- Formato de Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos
- Base de Actores Sociales Observados
- ROP vigentes
- Convocatorias específicas.
- Capacitaciones sobre las ROP

Los insumos requeridos para el proceso de solicitud de apoyos son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

### *Tiempo*

Se considera que el tiempo para llevar a cabo el proceso de solicitud de apoyo es adecuado y acorde a lo planificado en tanto que no presenta retrasos en los subprocesos que lo integran, esto debido a que al cierre de las convocatorias la

instancia ejecutora emite el estatus de validación en los tiempos establecidos en las ROP.

### *Personal*

En nivel central, el personal que lleva a cabo los subprocesos de recepción y validación de los proyectos es suficiente, cuentan con el perfil necesario y con la capacitación para realizar sus funciones. En las oficinas delegacionales se cuenta con una o dos personas y en casos excepcionales, con tres.

La percepción de los operadores del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas sobre la suficiencia y adecuación del personal es variante: en Yucatán y en Baja California se mencionó que el personal es suficiente para llevar a cabo el proceso, sin embargo, en Jalisco y Oaxaca se tiene una percepción contraria. Se reportó que en tiempos de recepción de proyectos los horarios de trabajo son mucho más extensos y que incluso ocupan parte de la noche para recibir llamadas para resolver dudas de los actores sociales cuando están cargando sus proyectos en el sistema.

Por lo que se considera que en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, el personal que lleva a cabo los subprocesos de recepción y validación de los proyectos cuenta con el perfil necesario y con la capacitación para realizar sus funciones, sin embargo dadas las particularidades de los niveles de participación, por parte de los actores sociales, en las distintas entidades federativas podría resultar en ocasiones insuficiente.

### *Recursos financieros*

Los recursos financieros para este proceso derivan en Personal, equipamiento, sistema, instalaciones, papelería, entre otros. Por lo que el equipo evaluador considera que los recursos financieros son suficientes para operar el proceso en nivel central y en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.

### *Infraestructura*

La infraestructura y el equipamiento que se utiliza para la recepción y validación de proyectos es la utilizada por el personal del programa tanto a nivel central, por el área de la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones como por las oficinas delegacionales en las entidades federativas. Al igual que en el caso del personal, en este proceso, los estados de Baja California y Yucatán consideran que tanto la infraestructura como el equipamiento y los sistemas informáticos con los que cuentan son suficientes. Sin embargo, se encontró que en Jalisco y Oaxaca se tiene la percepción de que no son suficientes. En Oaxaca se mencionó que al inicio de la adopción del sistema tuvieron problemas con la carga del SII en sus equipos de cómputo, por lo que sólo podían utilizar un solo equipo, sin embargo, actualmente ya está funcionando en cinco equipos de cómputo. Por el contrario, la infraestructura con la que se cuenta en Jalisco es insuficiente para el proceso, las instalaciones son adecuadas pero carecen de equipo de cómputo y oficina.

Por lo anterior se considera que la suficiencia en los recursos de equipamiento e infraestructura es determinada, en la mayoría de los casos, por la disposición del delegado de la SEDESOL en las entidades federativas.

### **Productos**

Los productos del proceso son los siguientes:

- Estatus de la recepción de los proyectos
- Lista de proyectos validados

Los productos generados en el proceso de solicitud de apoyos son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes a la selección de beneficiarios, proceso siguiente, para lo cual se considera que no son requeridos productos adicionales.

### **Sistemas de información**

Se utiliza el SII, éste es el instrumento por medio del cual los actores envían su proyecto y documentación a la instancia ejecutora. Este sistema cuenta con la información de contacto, tanto de la delegación correspondiente, como de los responsables en el Indesol, de modo que el actor social puede resolver sus dudas

relacionadas con la carga de proyectos y documentación en el sistema, así como de cualquiera de los procesos de gestión del programa.

En este proceso, el sistema presenta la información necesaria para darle seguimiento al programa en tanto que se validan los requisitos previos para continuar con el siguiente proceso, esta información es utilizada por el Indesol en el nivel central para llevar control del número de solicitudes recibidas, número de recepciones completas y número de proyectos validados.

Por lo que se considera que el sistema de información que se utiliza en este procesos, cumple como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores del programa.

### **Coordinación**

En este proceso se requiere de una adecuada coordinación entre las distintas instancias ejecutoras: el Indesol en el nivel central y los operadores del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, la cual existe y es permanente en tanto que no importando la instancia ejecuta que corresponda a la convocatoria en la que participa el actor social, ambas instancias se encuentran en constante comunicación; entre ellas y hacia el actor social.

Es necesaria también una estrecha colaboración entre los operadores en las delegaciones y la SEDSOL en las entidades federativas, de modo que el programa cuente con el apoyo requerido.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

De lo observado en campo, se puede señalar que los recursos financieros con los que cuenta el programa para operar en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas son limitados para su operación e impacta de manera importante en el acercamiento, la cantidad y calidad de capacitaciones que el programa puede dar a los actores sociales de la entidad federativa. Sin estas capacitaciones, muchos actores sociales quedarían fuera del PCS por no conocer los procedimientos necesarios ni los requerimientos del sistema para solicitar apoyos al PCS.



### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

El proceso de solicitud de apoyos es importante en tanto que es el primero en el que toman parte, de manera activa, los actores sociales, siendo éste su primer contacto con el PCS en el ejercicio fiscal.

Así mismo, en la recepción de proyectos se establece un primer vínculo entre el actor social y el programa, en éste subproceso se logra identificar plenamente a la población objetivo, que a su vez puede convertirse en la población atendida.

### **Opinión de los actores**

En general la opinión los actores sociales beneficiarios que fueron entrevistados para esta evaluación, señalan que el proceso de solicitud de apoyo es eficiente y de muy buena calidad, algunos de estos actores sociales que ya habían sido beneficiarias del programa en años anteriores reconocieron el gran avance que se tuvo con respecto a la implementación del SII, ya que les permitió agilizar muchos procesos y en muchos casos evitar los costos que se pueden generar con el envío de documentación.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

En 2016 se implementó una encuesta en línea para conocer la satisfacción de los actores sociales con el *Formato de Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos*. Esta se aplicaba a quien quisiera contestarla al término de los bloques de registro de proyectos de convocatorias en el sistema. Sin embargo, como este fue el primer año, no se tuvo la respuesta que se esperaba en las entidades federativas. El diseño tanto del formato como de la encuesta corrió a cargo de la Dirección de Operación y Gestión de Proyectos, a nivel central en Indesol.

### **5.1.5 Proceso de Selección de Beneficiarios**

Este proceso se encuentra normado en las ROP del programa y es realizado por los operadores del PCS en oficinas centrales a través de la Dirección de Concertación con Actores Sociales y por los operadores en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas con el fin, de seleccionar a los actores sociales beneficiarias y obtener un padrón actualizado y validado. El proceso de selección de los actores

sociales beneficiarias es llevado a cabo por las comisiones dictaminadoras, las cuales están integradas por una servidora o servidor público federal o estatal, una persona integrante de los actores sociales y una más especialista en la materia o del ámbito académico, representando con esto un equipo que califica bajo los criterios de impacto social del proyecto, la viabilidad y la experiencia del actor social, así como el apego a los objetivos y las temáticas de la convocatoria en la que participa, la contribución para fortalecer la inclusión y cohesión social, y el capital social de la población.

En el siguiente apartado se presenta la descripción de cada uno de los subprocesos que integran el Proceso de Selección de los actores sociales que serán Beneficiarios del PCS.

- i. Actualización del padrón de dictaminadores*
- ii. Generación de Modelos de Acta*
- iii. Conformación de las comisiones dictaminadoras*
- iv. Dictaminación de los proyectos presentados*
- v. Resultados de la Dictaminación*
- vi. De los proyectos elegibles y para los que no sea factible la canalización de recursos*
- vii. Del orden de prelación para la asignación de los recursos*
- viii. Ajuste de los proyectos*

#### **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.**

##### *Actualización del padrón de dictaminadores*

El subproceso de actualización del padrón de dictaminadores se encuentra en el Manual de Operación del Indesol, el cual le asigna al Departamento de Gestión de Proyectos a Nivel Central las atribuciones de: diseñar y operar la base de datos, para conformar el padrón de dictaminadores, así como la elaboración de propuestas de nuevos dictaminadores, para ampliar el padrón de dictaminadores. Para las Delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas este subproceso lo realiza el personal del PCS de manera homologada a nivel central.

Para lograr dichas atribuciones, la instancia ejecutora se apoya de dos mecanismos para conformar el padrón de dictaminadores:

1. Se hace difusión en la página del Indesol y se envían oficios, invitando a instituciones de educación superior e instituciones de gobierno y OSC, para que se registren al taller de capacitación a dictaminadores; y así formar parte de la lista actualizada de dictaminadores, para en algún momento, si cumplen con el perfil de las temáticas de las convocatorias que serán dictaminadas, se les solicite su participación.
2. A principios del ejercicio fiscal se envían oficios de invitación a instituciones de educación superior e instituciones de gobierno para participar como dictaminadores, estos designan al personal que acudirá a las mesas a dictaminar de forma honoraria, a esta persona se le hace la invitación a cursar el taller de sensibilización, en el cual se le presenta material audiovisual; de los actores sociales apoyados por el programa de acuerdo al tema de las convocatorias que se van a dictaminar, así como las actividades que les corresponderá realizar en las mesas de dictaminación.
3. Adicionalmente, las áreas que operan convocatorias específicas también promueven la participación de nuevos dictaminadores a través de la invitación directa; en caso de aceptar, también deberán registrarse en el padrón de dictaminadores.

#### *Conformación de las comisiones dictaminadoras*

Si bien es posible encontrar en las ROP una explicación general sobre cómo se lleva a cabo este subproceso, en la *Guía para dictaminar proyectos del programa de coinversión social se encuentra una explicación* mucho más amplia del mismo subproceso. Como se mencionó anteriormente, las comisiones dictaminadoras están integradas por una servidora o servidor público federal o estatal, una persona integrante de los actores sociales y una más especialista en la materia o del ámbito académico. La conformación de las comisiones dictaminadoras y del número de comisiones requeridas para la dictaminación es determinada por los operadores del PCS en oficinas centrales y en delegaciones de la SEDESOL en las entidades

federativas. Éste subproceso inicia con el cierre de las convocatorias, es decir, cuando el PCS conoce el total de las solicitudes presentadas por los actores sociales. Posteriormente, se agrupan dichas solicitudes de acuerdo a dos criterios: 1) por convocatoria, 2) por temáticas de la convocatoria y 3) por eje temático. Ésta agrupación permite conocer el número de comisiones dictaminadoras necesarias para dictaminar la totalidad de los proyectos presentados validados (una comisión dictaminadora evalúa en promedio cinco proyectos).

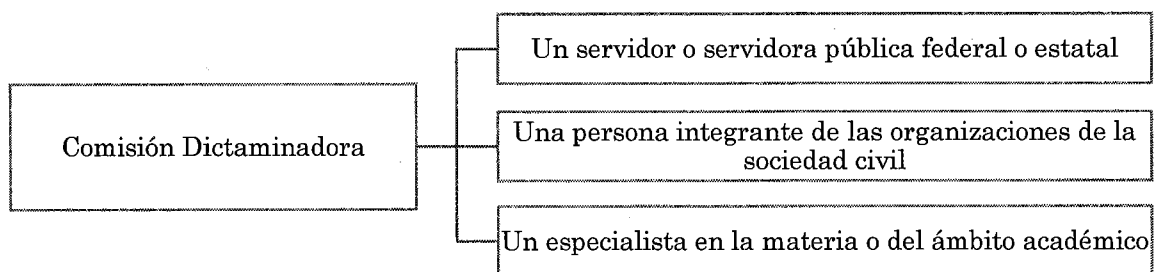


Figura 5. Conformación de la Comisión Dictaminadora.

El personal de cada área responsable de operar las convocatorias específicas es quien se comunica telefónicamente para invitar a los dictaminadores a participar en una fecha, horario, mesa y temática determinada.

El Indesol implementa el SII que ofrece en una primera fase, una alternativa de captura de la información curricular del dictaminador(a), así como la consulta de proyectos a evaluar, instrumentos y documentos requeridos para la dictaminación.

La persona representante de la instancia ejecutora (Indesol o delegación de la SEDESOL) le proporcionará por correo electrónico un usuario y contraseña para ingresar al Micro-Sitio de Dictaminación, en el cual debe realizar lo siguiente: Cambio de contraseña, captura de datos de la ficha curricular, consulta o descarga de archivos de proyectos a evaluar, acta de dictaminación, guía de dictaminación, ROP del PCS, entre otros.

### *Dictaminación de los proyectos presentados validados*

Las instancias ejecutoras de cada convocatoria envían al micrositio de Dictaminación los proyectos que deberán dictaminar cada uno de los integrantes de las comisiones dictaminadoras; dicha información se sube con una semana de antelación a la reunión de las mesas de dictaminación.

Cada comisión evalúa los proyectos completos presentados validados, tanto en oficinas centrales como en delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, los cuales son evaluados de manera colegiada, a través de una Comisión Dictaminadora y toman en cuenta en primera instancia el impacto social del proyecto, la viabilidad y la experiencia del actor social, así como el apego a los objetivos y las temáticas de la convocatoria en la que participa, la contribución para fortalecer la inclusión y cohesión social, y el capital social de la población.

La dictaminación se apega a los lineamientos descritos en la *Guía para Dictaminar Proyectos del PCS*, con base en estos, son elegibles aquellos proyectos que en el dictamen (suma acumulada de la calificación de cada criterio) obtuvieron una calificación mayor o igual a 70% del total de puntos ponderados. Bajo este contexto, tanto oficinas centrales como delegaciones de la SEDESOL, tienen la facultad de designar a una o un servidor público que funge como secretario técnico y quien se encargará de “incorporar los comentarios y la evaluación” de la comisión dictaminadora al sistema (ROP 2016)<sup>7</sup>. Cabe señalar que en éste subproceso, la Comisión Dictaminadora y el personal de la instancia ejecutora generan los comentarios y correcciones que deberán ser atendidos en el proyecto para mejorar su implementación, una vez emitido el dictamen de cada proyecto se considera como definitivo y queda asentado en el Acta de Dictaminación.

### *Resultados de la Dictaminación*

---

<sup>7</sup> Cabe aclarar que en los Estados en las delegaciones de la SEDESOL, los secretarios son los servidores públicos que operan el programa.

El resultado de los dictámenes, la relación de quienes participaron en el proceso de dictaminación y las fichas curriculares, se dan a conocer en un plazo no mayor a 60 días naturales después del cierre de cada convocatoria, a través de la página electrónica *www.indesol.gob.mx* o *http://www.gob.mx/indesol* de acuerdo a la iniciativa federal *Tu Gobierno en un solo Punto*.

*De los proyectos elegibles y para los que no sea factible la canalización de recursos*

Una vez publicados los resultados de la dictaminación de los proyectos elegibles, la instancia ejecutora dará a conocer, en un periodo máximo de 30 días hábiles, los proyectos que serán apoyados y aquéllos que no podrán recibir recursos. Sólo aquellos proyectos que hayan sido clasificados como *Elegibles No Apoyados* por causa de insuficiencia presupuestaria, podrán cambiar a *Elegibles Apoyados* dependiendo del orden de prelación establecido en ROP y en conformidad con la suficiencia presupuestal de la instancia ejecutora.

Para los proyectos que alcanzaron una calificación igual o mayor a 70% del total de puntos ponderados, la instancia ejecutora declarará como Elegible No Apoyado a aquellos que se encuentren en cualquiera de los siguientes casos:

- Cuando la instancia ejecutora cuente con información documentada, adicional y posterior a la dictaminación, que impida que el proyecto sea apoyado. Esta decisión deberá estar fundada y motivada.
- Cuando el actor social renuncie o desista a continuar en el proceso.
- Cuando el actor social no atienda las observaciones o recomendaciones de los(as) dictaminadores(as) o indicaciones de la instancia ejecutora durante la etapa de ajuste del proyecto.
- Cuando no exista suficiencia presupuestaria.
- Cuando se cuente con información documentada de que el actor social tenga incumplimientos pendientes de solventar con la instancia ejecutora, la Comisión de Fomento o cualquier otro Programa de la Administración Pública Federal.

- Cuando el actor social no asista a la reunión informativa para el inicio de la ejecución de proyectos, establecida en el índice 11 del numeral 3.6.2 de ROP 2016.
- Cuando la instancia ejecutora detecte en cualquier etapa del proceso que más de un proyecto cuenten con información o contenido similares.
- Si al momento de la firma mediante FIEL del ajuste del proyecto o del instrumento jurídico el actor social ha cambiado su representación legal o su domicilio fiscal y no ha realizado su trámite ante el RFOOSC, dentro del plazo que señala la LFFAROSC.
- Si no entrega completos y en los plazos establecidos los siguientes documentos:
  - Solicitud de alta, baja o modificación de cuentas bancarias.
  - Copia del estado de cuenta bancario de la OSC que contenga la CLABE interbancaria de 18 dígitos, número de cuenta y nombre de la institución bancaria.
  - Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales de la OSC, emitido por el SAT con estatus en positivo y una vigencia no mayor a treinta días.

*Del orden de prelación para la asignación de los recursos*

Los operadores en oficinas centrales como en delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas distribuyen los recursos del PCS en proyectos elegibles, tomando en cuenta el siguiente orden:

- La calificación obtenida en la dictaminación. Los proyectos son ordenados de acuerdo a su calificación de mayor a menor y se inicia el subproceso de asignación de recursos con los de mayor calificación, se concluye cuando se agota el monto total de la convocatoria (presupuesto). En el caso de la convocatoria de PF, que es operada por el Componente dos del Programa, el proceso de prelación se realiza de manera separada para las modalidades de Coordinación Docente y Coordinación de Sede.
- En caso de que dos o más proyectos obtengan la misma calificación, se utiliza como criterio de asignación el consecutivo menor en el folio de recepción.

- La suficiencia presupuestal de cada convocatoria. Una vez agotados los recursos de la convocatoria, los proyectos publicados como elegibles en la misma, cambiarán su estatus a *Elegible No Apoyado*.
- Para el caso de la convocatoria de PF se realiza de manera separa, una para la modalidad docente y modalidad docente.

Un actor social podrá tener hasta dos proyectos apoyados en el mismo ejercicio fiscal, uno en cualquier convocatoria emitida en exclusiva por el Indesol y otro en cualquiera de las convocatorias emitidas por el Indesol en conjunto con cualquier instancia pública o privada (ROP 2016, numeral 4.2.5). Los recursos restantes se asignan de acuerdo a la proporción de proyectos elegibles no apoyados que tenga cada una de las convocatorias dentro de la vertiente de Desarrollo Humano y Social, hasta agotarse.

En la Delegación los proyectos serán ordenados de mayor a menor calificación por cada objetivo específico de la convocatoria operada en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, se asignarán los recursos hasta agotar el monto disponible, de acuerdo al siguiente orden:

- Proyectos de Desarrollo Integral con Participación Comunitaria por convocatoria: 1) Proyectos de Alimentación, 2) Nutrición y Salud, 3) Proyectos de Sociedad Incluyente y Cohesión Social, 4) Proyectos de Igualdad de Género.
- Redistribución de recursos: Proyectos con incidencia en los municipios prioritarios de la Cruzada Nacional Contra el Hambre, siguiendo el primer criterio de prelación.

Una vez distribuido dicho recurso, si por causas ajenas a la delegación no puede ser ejercido, podrá apoyar otros proyectos de su entidad, siguiendo el primer criterio de prelación la calificación obtenida en la dictaminación.

#### *Ajuste de los proyectos*

El ajuste de los proyectos consiste en que el actor social cuyo proyecto será apoyado, realice en el SII las modificaciones correspondientes atendiendo las observaciones formuladas por la Comisión Dictaminadora y las recomendaciones e indicaciones de la instancia ejecutora que se le harán llegar a través del SII, esto con la finalidad de que



el proyecto mantenga la congruencia y consistencia de la información que quedará en el Anexo Técnico.

El actor social cuyo proyecto vaya a ser apoyado tendrá como primer plazo, cinco días hábiles para atender todas y cada una de las modificaciones propuestas, a partir de la fecha en que se le haya notificado a través del SII. De persistir alguna modificación u observación a realizar, tendrá un segundo plazo de tres días hábiles a partir de la fecha en que se le haya notificado a través del Sistema. Si el actor social no atiende en su totalidad la solicitud de ajuste en dichos plazos, el proyecto no podrá recibir recursos.

Una vez finalizado el ajuste del proyecto, el/la representante legal, mediante firma electrónica, aprobará de conformidad los ajustes realizados, contando para ello con un plazo máximo de 5 días hábiles.

**Tabla 54. Actividades dentro del Proceso de Selección de Beneficiarios**

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
Dirección de Concertación con Actores Sociales Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, Dirección de Investigación y Profesionalización	Capacitación a dictaminadores sobre PCS. Concertación con dictaminadores y asesoría para la dictaminación.	Proyectos elegibles ajustados
Dirección de Concertación con Actores Sociales Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, Dirección de Investigación y Profesionalización	Conformación(actualización) del Padrón de Dictaminadores	Padrón de dictaminadores
Servidora o servidor público federal o estatal, una persona integrante de los actores sociales y una más especialista en la materia o del ámbito académico, Dirección de Investigación y Profesionalización,	Conformación de las comisiones dictaminadoras	Comisión dictaminadora

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social	Aprueba las Actas de Dictaminación para los proyectos del PC elaboradas por las áreas de ambos Componentes del Programa encargadas de operar las convocatorias.	Aprobación de actas
Comisión Dictaminadora	Dictaminación de los proyectos presentados	
Comisión Dictaminadora Secretario Técnico	Resultados de la Dictaminación	La calificación que consensó la Comisión Dictaminadora Comentarios y evaluación emitidos por la Comisión Dictaminadora.  El resultado de la dictaminación puede consultarse a través de la página electrónica <a href="http://www.indesol.gob.mx">www.indesol.gob.mx</a> o <a href="http://www.gob.mx/indesol">http://www.gob.mx/indesol</a> de acuerdo a la iniciativa federal Tu Gobierno en un solo Punto.
Oficinas centrales PCS, operadores en delegaciones y Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, Dirección de Investigación y Profesionalización	Del orden de prelación para la asignación de los recursos	
Instancia ejecutor	Envía los ajustes necesarios al proyecto	Notificación de ajuste
Actor social	Ajuste de los proyectos	Él/la representante legal, mediante firma electrónica, aprobará de conformidad los ajustes realizados.
Subdirección de Vinculación con Actores Sociales	Verifica que los proyectos elegibles del PCS cumplan con la normatividad vigente, recaba observaciones y recomendaciones de la comisión dictaminadora, en su	

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
	<p>caso contacta al Actor Social para que realice modificaciones o ajustes, hasta que los proyectos elegibles ajustados puedan ser incorporados en un archivo para su autorización.</p>	

El proceso de selección de beneficiarios es en particular una fortaleza del programa debido a que se utiliza un proceso de definición meritocrático y técnico de los proyectos que presentan los actores sociales para ser seleccionados como beneficiarios del programa. Esto, por un lado, fomenta la participación ciudadana y permite controles efectivos en términos de la transparencia de la asignación de los recursos.

Esta fortaleza se observa en la participación voluntaria y sin ninguna clase de remuneración de académicos, miembros de OSC y servidores públicos en las mesas de dictaminación, quienes se encargan de valorar la viabilidad social y técnica de los proyectos presentados por los Actores Sociales en las diferentes convocatorias que ofrece el PCS.

Aunque resulta un mecanismo operativo complejo y un reto creciente para la ejecución del programa, sobre todo a nivel estatal, se ha constituido en el mediano y largo plazo un activo sumamente valioso en términos de su legitimidad. Esto, sobre todo debido a que en la reconfiguración anual de los padrones de dictaminadores se presenta un fenómeno en el que los miembros de las mesas de dictaminación en años anteriores, paulatinamente ven disminuidos los incentivos para volver a participar en años siguientes. Se puede hablar, en este sentido y de manera metafórica, de una especie de desgaste de los padrones de dictaminadores que obliga a los operadores a buscar nuevas opciones cada año, cosa que se va haciendo más compleja con el paso del tiempo. También, la creciente falta de recursos con que cuenta el programa para operar, hace más difícil realizar las mesas de dictaminación, particularmente por la falta o escasez de algunos insumos básicos como pueden ser alimento para los

dictaminadores o algunos elementos de papelería. Por último, lo corto de los plazos para la ejecución de las mesas de dictaminación hace complejo este proceso.

Con todo, es difícil apuntar una ruta precisa para hacer menos complejo este reto encontrado por el equipo evaluador. En todo caso, lo que se puede sugerir es que el programa continúe las deliberaciones que deriven en encontrar alternativas para mejorar la realización del proceso.

### **Límites del proceso y su articulación con otros**

El proceso de selección de los actores sociales beneficiarios inicia en el momento en que las convocatorias se cierran y las solicitudes son recibidas, validadas y se clasifican en cada una de las temáticas por convocatoria emitida, cuando se tienen agrupadas dichas solicitudes se inicia la conformación de las comisiones dictaminadoras.

Por otro lado, el proceso de selección de los actores sociales beneficiarios se encuentra articulado con el Proceso de Planeación, debido a que en éste se definen los requisitos para ser una OSC beneficiaria del PCS, así como los lineamientos que determinan el proceso de selección.

En cuanto al Proceso de Solicitud de Apoyos, se articula en la validación de los proyectos presentados ya que los operadores certifican la documentación mínima que se debe presentar en la solicitud antes de enviarla al PCS.

Finalmente, el Proceso de Selección de los actores sociales Beneficiarios se articula con el Proceso de Entrega de Apoyos del PCS a los proyectos *Elegibles Apoyados* y a quienes se les solicitará una serie de documentos para protocolizar la firma del instrumento jurídico, proceso que se analizará a profundidad en el siguiente apartado.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de selección de beneficiarios son los siguientes:

- Modelo de Acta
- Actas de dictaminación específicas para las Convocatorias de PF y VI.
- Lista de proyectos validados

- Padrón de dictaminadores
- Comisión dictaminadora
- Sistema Integral del Indesol
- Micrositio de Dictaminación
- Información del RFOSC
- Guía para dictaminar proyectos del programa de coinversión social
- Espacios e insumos para llevar a cabo las mesas de dictaminación

Los insumos requeridos para el proceso de selección de beneficiarios son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes a nivel central, pero se encontró insuficiencia de recursos en las Delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.

### *Tiempo*

Referente al tiempo en que se lleva a cabo la selección de actores sociales beneficiarios del PCS, las personas operadoras indican que el proceso se realiza de acuerdo a los tiempos estipulados en la normatividad. Asimismo, tanto en oficinas centrales como en delegaciones de la SEDESOL señalan que el proceso es adecuado, sin embargo, perciben que no es suficiente el tiempo para desarrollar las actividades correspondientes al subproceso de dictaminación. Esto derivado del poco personal con el que se cuenta para coordinar el subproceso de dictaminación, por lo que en este punto se detecta una posible obstaculización que requiere de atención para hacer más eficiente y ágil el subproceso.

### *Personal*

El personal del PCS que participa en el proceso de selección de los actores sociales beneficiarios en oficinas centrales cuenta con el perfil y con la capacitación para realizar sus funciones, sin embargo, se considera que no es suficiente para llevar a cabo el proceso, en especial coordinar las mesas de dictaminación y la revisión de los ajustes de los proyectos.

Durante la evaluación, se observó que generalmente los operadores del PCS que laboran en las delegaciones de la SEDESOL y que se encargan de la realización de

este proceso, son insuficientes. Y también se pudo constatar que en ocasiones los recursos humanos de reciente ingreso no cuentan con la experiencia necesaria para llevar a cabo este subproceso y requieren la capacitación correspondiente.

En el proceso participan otros actores que, sin ser operadores del PCS, juegan un papel fundamental en términos de su transparencia, estos son los integrantes de la comisión dictaminadora quienes cumplen con el perfil y cuentan con la capacitación para realizar sus funciones.

### *Recursos financieros*

En oficinas centrales los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso de selección de beneficiarios. Por el contrario, en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas visitadas, reportan recursos financieros insuficientes para sustentar las mesas de dictaminación, reportando gastos en este rubro de: alimentos, café, galletas y hojas, por lo que se encuentran a expensas de lo que la Delegación les pueda y quiera apoyar.

### *Infraestructura*

La infraestructura para ejecutar el proceso consta de equipo de cómputo con conectividad, papelería, equipo de oficina y espacios dónde realizar las mesas de dictaminación. En oficinas centrales se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para llevar a cabo éste proceso, mientras que en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas cuenta con la infraestructura ni la capacidad instalada suficiente para llevarlo a cabo.

### **Productos**

Los productos que arroja el Proceso de Selección de Beneficiarios son los siguientes:

- Clasificación de las solicitudes de apoyo por convocatoria y temática
- Actas de dictaminación
- Proyectos ajustados
- Publicación de resultados

Los productos generados en el proceso de selección de beneficiarios sirven como insumos al interior del mismo proceso y como insumos para el proceso de entrega de apoyos al PCS.

### **Sistemas de información**

El SII, es el sistema de información que se utiliza para el proceso de selección de beneficiarios, el cual funciona como una fuente de información. De igual forma es una útil herramienta para alimentar el monitoreo en oficinas centrales y delegaciones de la SEDESOL de las entidades federativas. Dado que dicha plataforma digital concentra y sistematiza toda la información relacionada con los proyectos que el programa potencialmente puede apoyar o apoya, así como de los actores sociales que los proponen, ésta es una herramienta insustituible para la dictaminación de los proyectos, en la medida en que nutre de la información precisa y necesaria a los miembros de las mesas de dictaminación para que éstos puedan llevar a cabo un proceso deliberativo profundo y puntual sobre los proyectos que deberían ser apoyados por el PCS.

### **Coordinación**

El personal operativo del PCS se coordina con las dependencias de gobierno, universidades, OSC y especialistas en diversas materias, esta coordinación es adecuada en la implementación del proceso en oficinas centrales. Sin embargo, en algunas delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas se pudo apreciar que los procesos de coordinación intersectorial presentan comportamientos variables. En algunos casos hay una colaboración intensa que fortalece el proceso de dictaminación, pero en otros la cooperación es limitada. Específicamente, en el subproceso de la actualización del padrón de dictaminadores en algunos momentos ha resultado complicado lograr la participación de personal de las dependencias de gobierno, universidades y los especialistas en diversas materias.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

El proceso de selección de beneficiarios es pertinente en el contexto en que se desarrolla, debido a que aporta insumos al PCS para que éste pueda cumplir en tiempo y forma la entrega de los apoyos.

Probablemente, una de las mayores fortalezas del PCS es el proceso de dictaminación, debido a que aporta una importante dosis de autonomía en la decisión sobre los actores sociales que ameritan recibir los recursos provenientes del programa. En efecto, al dejar en manos de expertos la decisión sobre cuáles deberían ser los proyectos apoyados por el programa, se garantiza que los criterios que privan para su selección sean técnicos y no respondan a otras lógicas.

En las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas se percibe que se puede presentar una amenaza dado que se observaron algunos desabastos de recursos que saturan e imposibilitan las funciones de los operadores, lo que podría poner en peligro la pertinencia del proceso.

#### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

El proceso logra establecer contacto con dependencias de gobierno, universidades, OSC y especialistas en diversas materias, por lo que debe considerarse un importante componente en la transparencia de la asignación de los recursos. Pero además es una importante bisagra entre los procesos anteriores y posteriores, ya que es justamente en éste en el que se toma la decisión sobre los actores sociales que serán acreedores de los recursos del programa y los que no. Este proceso es el que probablemente reviste mayor importancia y atención en términos de la legitimidad del programa y de su reconocimiento público. La diferencia entre un deficiente o un buen proceso de dictaminación y selección de beneficiarios es la piedra angular en el cumplimiento del propósito del programa, ya que si se aprecia socialmente que este proceso pudiera ser fraudulento, esto podría derivar en que los actores sociales con proyectos que fortalecen la cohesión y el desarrollo humano y social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión, decidan no presentarlos para la coinversión con el programa por su falta de confianza en él.

#### **Opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio.**



Por lo general, se reconoce que los diversos actores relacionados con el programa y específicamente con este proceso tienen una buena opinión, primero, sobre la calidad del proceso y, después, sobre su eficiencia. Se detectó que esta opinión se basa fundamentalmente en que los actores consideran que los criterios de selección de los proyectos y los derechos y obligaciones son claros y que permiten definir en tiempos adecuados quiénes serán los beneficiarios del programa. En este sentido, se reconoce que éstos perciben que hay una preselección dada por aspectos técnicos, más que por el impacto del proyecto u otros criterios. Sin embargo, aunque en mucha menor proporción, se considera que por momentos persiste cierto grado de desconfianza sobre el subproceso de dictaminación en algunas delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.

Los beneficiarios que fueron entrevistados en el estado de Jalisco y Oaxaca se expresaron favorablemente en relación a la forma en que selecciona el PCS a sus beneficiarios, les parece un proceso transparente y adecuado.

Los beneficiarios que fueron entrevistados en el estado de Baja California se expresaron favorablemente en relación a la forma en que selecciona el PCS a nivel central a sus beneficiarios, les parece un proceso transparente y adecuado. Por el contrario, tres de las cinco OSC entrevistados señalan que el proceso de selección en las convocatorias estatales no es transparente.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

El PCS no cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto al proceso de selección de beneficiarios. Sin embargo, en el programa sí se utiliza un instrumento para recoger información sobre la percepción general de los beneficiarios con respecto al programa. Se trata de la Encuesta de Satisfacción de Beneficiarios del PCS. Se considera que este instrumento es útil para el fin propuesto, pero probablemente sería conveniente la implementación de un mecanismo que recupere información sobre la percepción de los beneficiarios con respecto al proceso que aquí se analiza, comprendiendo la enorme importancia que éste tiene en el marco general de los procesos que componen el PCS.

### **Valoración respecto a la operación del proceso**

En términos generales, se considera que el proceso de selección de beneficiarios está correctamente estructurado, es coherente, pertinente, lógico y está adecuadamente sistematizado y normado. Se trata de un proceso fundamental en el funcionamiento del PCS, dado que es justo en esta fase en donde se toma la decisión potencialmente más polémica que puede enfrentar el programa: la selección y discriminación de los proyectos de los actores sociales que serán apoyados y los que no. Este proceso, es probablemente el punto de inflexión en el programa, por lo que probablemente sea el que mayor atención recibe por parte de los actores públicos y, más en general, de la sociedad mexicana. En muy buena medida, de este proceso depende la enorme legitimidad con que cuenta el programa actualmente y la que pueda o no construir en los años venideros. Es en este sentido, que el proceso de dictaminación de los proyectos de los actores sociales puede ser visto como una fortaleza, además de que es conocido y, por lo general, adecuadamente implementado por los operadores del programa, tanto a nivel central, como en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas. No obstante lo anterior, se considera que el proceso tiene un elevado grado de complejidad y es un reto latente para el programa, por lo que se trata de un proceso que tiene que ser cuidadosa y constantemente revisado por los operadores del programa tanto a nivel central, pero más especialmente, en las delegaciones de la SEDESOL en la entidades federativas.

### **5.1.8 Proceso de Entrega de Apoyos**

En el marco de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), el programa hace llegar a los actores sociales beneficiarios (beneficiarios directos), el recurso económico con el cual podrán ejecutar el proyectos propuesto en la *Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación*. Este proceso se encuentra normado en las ROP del programa.

Los subprocesos que lo componen son los siguientes:

- i. De la suscripción del Instrumento Jurídico

- ii. Gestión de Recursos a proyectos para el ejercicio presupuestal del Programa de Coinversión Social
- iii. Del ejercicio de los recursos

A continuación se presenta la descripción y análisis de los temas a considerar en el proceso de entrega de apoyos a través del cual, el Programa desarrolla dichos subprocesos.

**Actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.**

*De la suscripción del Instrumento Jurídico*

Una vez ajustado el proyecto, la instancia ejecutora determina, con base en el calendario presupuestal, la fecha de inicio del Convenio de Concertación y posteriormente, elabora y firma el Instrumento Jurídico, que también firmará mediante Firma Electrónica Avanzada la persona que ostenta la representación legal así como el o la coordinadora del proyecto, en un plazo que no exceda los cinco días hábiles, contados a partir del día siguiente en que lo reciban, en caso contrario, se entenderá que renuncian al recurso.

En caso de que el Instrumento Jurídico presente alguna inconsistencia o error con la información proporcionada por el actor social, éste deberá informarlo a la Instancia Ejecutora a través del SII dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que recibió el Instrumento Jurídico, quien atenderá las observaciones.

A partir de la suscripción del Instrumento Jurídico se denominarán Agentes Responsables de la Ejecución de Proyectos (AREP).

*Gestión de Recursos a proyectos para el ejercicio presupuestal del Programa de Coinversión Social*

Para liberar los subsidios asignados al programa correspondientes al pago de las ministraciones de los proyectos que resultaron elegibles apoyados, es preciso que la instancia ejecutora cuente con el *Proyecto Ajustado y firmado* en el sistema, así como con el instrumento jurídico firmado.

Se solicita a los AREP que envíen mediante el SII la documentación requerida para el pago:

- Solicitud de alta, baja o modificación de cuentas bancarias.
- Copia del estado de cuenta bancario de la OSC que contenga la CLABE interbancaria de 18 dígitos, número de cuenta y nombre de la Institución Bancaria.
- Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales de la OSC, emitido por el SAT con estatus en positivo y una vigencia no mayor a treinta días.
- Archivos .xml y .pdf, del Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) que cumpla con los requisitos fiscales de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.

Esta documentación es revisada por la instancia ejecutora. En caso de existir alguna inconsistencia se notifica al AREP mediante el mismo sistema para que la corrija.

Por otra parte, a través de un Oficio se solicita a la Titular del Indesol la liberación de los subsidios de los proyectos con instrumentos firmados.

Una vez recibido el Oficio con la autorización correspondiente y con la documentación solicitada a los AREP para el pago, se solicita a las áreas administrativas de las instancias ejecutoras las transferencias correspondientes.

#### *Del ejercicio de los recursos*

Los recursos se entregarán en dos ministraciones que se depositarán en la cuenta bancaria del AREP, que sea de uso exclusivo de los pagos del proyecto.

La primera ministración se depositará posteriormente a la firma del Instrumento Jurídico.

La segunda ministración estará condicionada a que el AREP incorpore el Reporte Parcial de Actividades al Sistema, en tiempo y completo.

La instancia ejecutora podrá determinar no entregar la segunda ministración cuando cuente con información documentada, sobre alguna circunstancia que ponga en riesgo la ejecución del proyecto. Dicha decisión deberá estar fundada y motivada.

La instancia ejecutora podrá otorgar los recursos en una sola exhibición en los siguientes casos: cuando se apoyen proyectos o se suscriban instrumentos jurídicos, durante el tercer cuatrimestre del ejercicio fiscal, Cuando reciban una aportación del PCS no mayor a \$100,000.00 y cuando la Comisión Dictaminadora o la instancia ejecutora lo recomiende, por las características técnicas del proyecto o de acuerdo a la naturaleza de la convocatoria.

**Tabla 55. Actividades dentro del Proceso de Planeación**

<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Producto</b>
Dirección de Operación y Gestión de Proyectos,	Señala la fecha que deberá colocar en cada Convenio de Concertación a la Dirección de Asuntos Jurídicos y gestiona los trámites firma del Instrumento Jurídico, y entrega de recursos a los AREP-	Informe de Proyectos Apoyados
Dirección de Asuntos Jurídicos, Subdirección de Asuntos Jurídicos	Elaboración de Instrumento Jurídico	Instrumento Jurídico
Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social	Oficio de Solicitud de Liberación de Subsidios	Oficio de Solicitud
Titular de Indesol	Oficio de Autorización de Subsidios	Oficio de Autorización
Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social	Oficio de Solicitud de Ministración de Recursos	Oficio de Solicitud de Ministración de Recursos
Dirección General Adjunta de Administración, Organización y Finanzas	Realiza la Transferencia de Recursos	Cuentas por Liquidar Certificadas
Dirección de Operación y Gestión de Proyectos, Dirección de concertación y gestión con delegaciones, Dirección de evaluación y seguimiento	Verifica que los AREP presentaron su Informe Parcial de Actividades	Informe y aprobación para la ministración

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
AREP	Firma de Convenio	Convenios elaborados Convenios Firmados Pago de la segunda ministración

### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

Las entregas de los recursos económicos de los proyectos elegibles que serán apoyados están condicionados a dos ministraciones:

- a) Primera ministración: los AREP tienen que cubrir todos los requisitos del Proceso de Solicitud.
- b) Segunda ministración: los AREP deben presentar su *Informe Parcial* completo y en tiempo. Esta información está relacionada a las actividades y procesos de revisión de la instancia ejecutora.

Por tanto, el proceso de entrega de apoyos inicia a partir de que los proyectos han sido dictaminados como elegibles apoyados y han realizado los ajustes pertinentes. El Proceso de entrega concluye cuando ambas ministraciones están reflejadas en las cuentas bancarias de los AREP.

Por otra parte, la entrega de los recursos financieros está vinculada al subproceso de planeación, programación y presupuestación, debido a que es en este subproceso en el que se determina el presupuesto que será asignado al programa y por ende a los actores sociales. También se vincula al proceso de solicitud de apoyo puesto que en el formato de *Solicitud de Apoyo Económico para la Ejecución de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación* se establece el monto que proponen a los AREP para la ejecución de los proyectos. De igual forma se vincula con el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos en tanto que la instancia ejecutora verifica que los AREP presentaron el *Reporte Parcial* de manera completa y en tiempo, para gestionar de la misma forma y con los requisitos del AREP, el pago de la segunda ministración.

## **Insumos y recursos**

Para el proceso de entrega de apoyos, los insumos son:

- Suficiencia presupuestal
- Proyectos ajustados
- Convenios y anexos técnicos firmados
- Oficio de solicitud, autorización y liberación
- Documentación correspondiente de los AREP
- Reporte parcial

Los insumos requeridos para el proceso de entrega de apoyo son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

### *Tiempo*

En ambos casos los AREP y las instancias ejecutoras del PCS consideran tiempos pertinentes, salvo los casos que por alguna irregularidad en el proceso o en el sistema se hayan demorado. Por consiguiente el equipo evaluador considera que el tiempo en que se realiza el proceso es adecuado y acorde a lo planificado.

La mayoría de los actores sociales entrevistados correspondientes a convocatorias estatales, en las delegaciones que presentan mayor demanda de apoyos del PCS, reportaron retrasos en el pago de la segunda ministración; aun cuando los AREP presentaran en tiempo y forma su reporte, esto derivado de algún proceso administrativo en la delegación de la SEDESOL en las entidades federativas o debido a que los operadores del programa en las delegaciones de la SEDESOL esperan a recibir el total de los reportes de los AREP, para posterior a eso solicitar el total del recurso al Indesol, lo cual puede ocasionar que algunos AREP perciba el retraso del pago y otras adecuado.

### *Personal*

Las condiciones y requisitos para proceder a las entregas de cada ministración, son muy precisos, el personal encomendado a estas funciones es suficiente, cumple con el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones.

### *Recursos financieros*

Los recursos financieros para los proyectos elegibles no se autorizan hasta corroborar que el Instituto dispone de ellos, para lo cual previamente ha realizado el análisis del ejercicio presupuestal asignado con lo que se establece el monto total para cada convocatoria, por consiguiente se considera que los recursos financieros son suficientes para llevar a cabo éste procesos.

### *Infraestructura*

Las instancias ejecutoras cuentan con el personal, equipamiento e instalaciones suficientes para la gestión del proceso de entrega de apoyos.

### **Productos**

Los productos que genera este proceso son los siguientes:

- Transferencias de recursos económicos de primera ministración reflejada en las cuentas bancarias de los AREP.
- Transferencias de recursos económicos de segunda ministración reflejada en las cuentas bancarias de los AREP.

Los productos generados en el proceso de entrega de apoyos son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes al proceso, por lo cual se considera que no son requeridos productos adicionales.

### **Sistemas de información**

El SII, ha facilitado y simplificado los procesos del PCS. La implementación de esta plataforma electrónica ha evolucionado cada año para simplificar trámites que se realizaban por medio de los funcionarios de manera personal y con documentación física que ha sido sustituida en su totalidad por los medios electrónicos.



Dicho sistema funciona como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central en tanto que de alguna manera, mantiene fiscalizado el uso de los recursos por parte del AREP, el cual proviene de recursos federales, manteniendo un constante acompañamiento en la correcta utilización del uso de dichos recursos.

### **Coordinación**

La articulación entre instancias internas del Indesol se ha vuelto sistemática, precisa y eficiente, cada instancia ejecutora conoce sus funciones a realizar en los subprocesos y las correlaciones necesarias para cumplir con su gestión y objetivo, particularmente con la ejecución del PCS y con las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas. Las principales relaciones para el Proceso de Entrega están definidas entre la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, la Dirección de Gestión y Operación de Proyectos a Nivel Central, la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, Dirección de Evaluación y Seguimiento, Dirección de Asuntos Jurídicos. Dirección General Adjunta de Administración, Organización y Finanzas. Articulación que define la correcta implementación del proceso, tal y como ocurre en el proceso. Cabe mencionar que en este proceso también participa la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación la cual, a través del personal de la Dirección de Investigación y Profesionalización, recibe y evalúa los reportes parciales de las Convocatorias de PF y VI, cuyo resultado determina si los AREP recibirán la siguiente ministración o no.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

El Proceso de Entrega no es un proceso complementario, es un proceso sustancial en el contexto y condiciones en que se desarrolla, en tanto que es fundamental en el cumplimiento de la entrega del recurso a los AREP, y por consiguiente lograr los objetivos y metas del programa. Si bien, este proceso se encuentra vinculado a las condiciones económicas y a las prioridades de la política social, ya que su cobertura depende de la Estructura Programática Presupuestal en interacción entre la Dirección General de Programación y Presupuesto de la SEDESOL y de la SHCP, tras un proceso de revisión, adecuación y autorización, que en todo caso el Indesol gestiona para justificar y ejercer el presupuesto asignado para los apoyos y para su

operación. Cabe mencionar que dichos recursos son cada vez más escasos, debido al constante recorte presupuestal, al que se ha enfrentado el PCS en los últimos años.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

Los informes que genera el Indesol respecto del PCS están basados en las cifras de los AREP a quienes se entregaron apoyos en cada ejercicio, en tanto que la cuantificación de los productos del proceso es sustancial para la lectura de su cobertura y alcances. Por tal motivo el proceso de entrega de apoyos se considera estratégico para el logro de los objetivos del programa, en términos de su transparencia, correcta asignación y ejecución de los recursos por parte de los AREP.

### **Opinión de los actores**

Se presentó un caso particular en el estado de Jalisco, tres de los cinco AREP entrevistadas, se quejaron de las ministraciones correspondientes a las convocatorias, específicamente PD (Desarrollo Integral, Alimentación, Inclusión Social e Igualdad de Género en los Estados) y DJ (Desarrollo Integral y Bienestar con Participación Comunitaria en el Estado de Jalisco), en las que reportan el retraso de las ministraciones constantemente, la principal causa de dicho retraso se detectó, recae en la existencia de un cuello de botella burocrático dentro de la delegación de la SEDESOL en la entidad federativa.

El uso de la plataforma electrónica para los proyectos que suscriben, a los AREP les ha representado un aprendizaje por sus características técnicas, asumen que es una forma de mejorar las gestiones correspondientes, particularmente para la entrega de la primera ministración, consideran que se realiza oportunamente, esto último respecto al tiempo transcurrido entre la notificación a los AREP y la firma de convenios. En general los AREP entrevistados se encuentran satisfechos con la implementación del sistema para el proceso de entrega de apoyos.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

El programa cuenta con un instrumento que utiliza para recabar información sobre el proceso de entrega de apoyos, en la Encuesta de Satisfacción de Beneficiarios del PCS

se contempla un apartado sobre este proceso, el cual se considera adecuado para estos fines.

### **Valoración respecto a la operación del proceso**

A través del proceso de entrega de apoyos, se distribuye a los diferentes actores sociales recursos federales y de coinversión para que a través de los proyectos apoyados se coordinen esfuerzos para el desarrollo de comunidades y personas vulnerables. Por lo anterior se considera que el proceso de entrega de apoyos es pertinente y adecuado al propósito del programa, debido a que mediante este proceso se brinda la transparencia en el uso de los recursos que se otorgan a través de los apoyos brindados por el programa.

### **5.1.9 Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos**

En la normatividad del Indesol se establece que corresponde a la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, “Coordinar el diseño y seguimiento a los lineamientos de participación de las organizaciones, las instituciones de educación superior, los centros de investigación y los municipios en el Programa de Coinversión Social”. En el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos se comprueba que los apoyos otorgados a los beneficiarios se utilizan en concordancia con los objetivos planteados en las ROP del PCS. Éste proceso se lleva cabo por los operadores del PCS en oficinas centrales a través de la Dirección de Evaluación y Seguimiento, la Subdirección de Seguimiento en Campo y la Subdirección de Evaluación Documental y la Dirección de Investigación y Profesionalización. Mientras que en los estados esta tarea la llevan a cabo los operadores del programa en las delegaciones de la SEDESOL. El proceso se encuentra normado en las ROP del programa y en el manual de organización y procedimientos del Indesol.

Los subprocesos en que se divide el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos del PCS son:

- i. Diseño de la metodología

- ii. *Visitas de Campo*
- iii. *Reportes de Actividades: parcial y final*
- iv. *Evaluación de los resultados de los proyectos apoyados*
- v. *Seguimiento a proyectos susceptibles de mejora y no aceptables.*
- vi. *Visitas de campo a los proyectos apoyados por las convocatorias de PF y VI*
- vii. *Seguimiento de las convocatorias de PF y VI*
- viii. *Reuniones Regionales de Vinculación y Articulación*

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los subprocesos que integran el Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos del PCS.

### **Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso**

#### *Diseño de la metodología*

En la normatividad de la SEDESOL<sup>8</sup> se establece que la DGEMPS tiene la atribución de definir las metodologías para el seguimiento físico y operativo de los programas sociales operados por los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría y las entidades del sector coordinado por ésta, así como analizar los resultados del seguimiento que, con base en dichas metodologías, realicen los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría y las entidades del sector coordinado por ésta. Con base en esto, la DGEMPS solicita a la Dirección de Evaluación y Seguimiento, la actualización de la metodología que incluye los instrumentos y la muestra que serán utilizados para la recopilación de información en campo y el método de la selección de la muestra. Una vez que la DGEMPS aprueba y valida la metodología y la muestra se comienzan a realizar las visitas de campo. El objetivo de esta metodología es obtener información en cuatro dimensiones que son: entrega, existencia, calidad y satisfacción.

#### *Visitas de Campo*

---

<sup>8</sup> REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, Reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 2012. (Última reforma publicada DOF 08-09-2014)

El Programa efectúa visitas de seguimiento físico y operativo a través de la selección de proyectos mediante:

- Muestra aleatoria: se establece mediante un muestreo aleatorio simple de los proyectos apoyados
- Visitas estratégicas: se determinan de acuerdo a las prioridades que el Instituto establezca para el programa. Dándole prioridad a los proyectos que nunca han sido visitados o las prioridades que el Instituto establezca para el programa.

De acuerdo a la metodología aprobada por la DGEMPS, la Dirección de Evaluación y Seguimiento y la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, generan una muestra aleatoria simple, una vez que se cuenta con la lista de los proyectos a visitar, la instancia ejecutora diseña rutas geográficas que le ayudarán a definir la estrategia para realizar las visitas de seguimiento en campo. Antes de iniciar con visitas de campo, se procede a realizar una capacitación a los operadores del programa en nivel central y en delegaciones.

La instancia ejecutora notifica a través del SII, al micro sitio del actor social la visita, y le solicita un calendario de actividades, la instancia ejecutora realiza las visitas de campo en los lugares donde se estén ejecutando actividades de los proyectos apoyados. Cabe mencionar que en el caso de que el proyecto atienda a personas beneficiarias en alojamientos colectivos, no se hace dicha notificación.

Las visitas en 2015 correspondieron al 41% de los proyectos apoyados con subsidios del programa, contando las visitadas por muestra aleatoria y por visitas estratégicas. Cabe mencionar, que en la normatividad se establece que un mínimo de 25% del total de los proyectos apoyados deben visitarse.

Por su parte, la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, se encarga de aplicar tres tipos de cuestionarios al finalizar los cursos, en cada una de las sedes beneficiarias de la convocatoria de PF, en estos cuestionarios recaban información sobre la satisfacción de los beneficiarios directos e indirectos: 1) Cuestionario de opinión de las y los participantes respecto al curso y la sede, 2) Cuestionario de opinión del (de la) facilitador(a) del curso sobre las y los participantes y sobre la sede y 3) Cuestionario de opinión de la coordinación de sede sobre el curso, participantes y las teleconferencias.

### *Reportes de Actividades: parcial y final*

El proceso contempla dos reportes de actividades, el primero es un reporte parcial que tiene por objeto conocer los avances, áreas de oportunidad y la verificación de la correcta aplicación de los recursos provenientes del programa, en la ejecución del proyecto. El segundo, que es el reporte final, tiene como objetivo recopilar los resultados y verificar el cumplimiento de los compromisos que hizo el actor social como parte del proyecto de coinversión, así como, el ejercicio y comprobación de los recursos federales otorgados.

Los AREP en su caso, llenan en línea ambos reportes por cada proyecto apoyado, de conformidad con el Anexo Técnico del instrumento jurídico, considerando lo siguiente:

- El actor social deberá capturar en línea y enviar firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora, los *Reportes de Actividades* completos, en los plazos y términos señalados en el instrumento jurídico y deberán ser ampliados o complementados cuando así lo solicite la instancia ejecutora.
- El actor social es responsable de verificar que los datos contenidos en los formatos de *Reporte de Actividades* (Anexos 5 y 6 de las ROP) sean correctos y de acuerdo con los compromisos convenidos en el instrumento jurídico, considerando de ser el caso, el cambio de domicilio, representación legal o de coordinador(a) y datos de contacto, incluyendo el(los) correos electrónicos proporcionados.

Cuando el actor social no capture y envíe firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora, alguno de sus reportes en los plazos y términos señalados en el instrumento jurídico, incurrirá en incumplimiento y estará sujeto a las consecuencias establecidas en las ROP del PCS.

- Tratándose de incumplimiento en la captura y envío firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora del formato del *Reporte Parcial de Actividades*, la instancia ejecutora no entregará la segunda ministración.
- Tratándose de incumplimiento en la captura y envío firmado mediante FIEL a la instancia ejecutora del formato del *Reporte Final de Actividades*, la instancia

ejecutora solicitará al actor social el reintegro total de los recursos federales otorgados.

El incumplimiento en la captura y envío del formato del *Reporte Final de Actividades* en el plazo señalado, da como resultado que al actor social no pueda participar en el siguiente ejercicio fiscal del PCS, además de incorporarse en la *Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para Participar en el PCS*, sin menoscabo de las acciones legales que al efecto procedan.

El actor social debe verificar que la información proporcionada en los Reportes de *Actividades*, incluya los avances o resultados del proyecto. Así mismo deberá adjuntar al SII, los materiales probatorios convenidos, y los estados de cuenta bancaria del periodo de ejecución que reporta en archivos con formato .pdf, la documentación comprobatoria con validez fiscal del ejercicio del recurso federal otorgado en formato .xml, así como, en su caso, entregar físicamente los productos que señale la convocatoria.

El *Reporte Parcial de Actividades* deberá contar con la firma electrónica (FIEL) de la(s) persona(s) que tiene(n) la representación legal o de la persona coordinadora del proyecto.

El *Reporte Final de Actividades* deberá contar con la firma electrónica (FIEL) de la(s) persona(s) que tiene(n) la representación legal.

Recibido el *Reporte Parcial* o *Final de Actividades*, el personal responsable de la operación de cada convocatoria en ambos Componentes del Programa, a través del SII emitirá una ficha de recepción donde se especificará si está completo, de lo contrario emitirá una ficha con los pendientes, al actor social, quien contará con un plazo de cinco días hábiles a partir de que se reciba ésta ficha, para adjuntar en el SII la información faltante. Vencido el plazo y con la información disponible en el SII, la instancia ejecutora hará la evaluación del *Reporte Parcial* y/o *Final de Actividades* conforme a lo establecido en las ROP del Programa.

En el caso del *Reporte Final* deberá ser capturado en el SII dentro de los primeros 15 días hábiles posteriores al cierre del ejercicio fiscal.

La instancia ejecutora, a través del SII, le remitirá la ficha de recepción, siendo responsabilidad del actor social asegurarse de contar con la misma.

#### *Evaluación de los proyectos apoyados*

La instancia ejecutora evalúa los resultados de la ejecución de los proyectos apoyados, con base en los *Criterios e Indicadores de Evaluación* de proyectos señalados en el Baremo (Anexo 9, de ROP).

En caso de que durante el proceso de evaluación de los resultados de la ejecución de los proyectos apoyados, la instancia ejecutora requiera al AREP información adicional y relacionada con el proyecto, el personal se los notificará mediante el SII otorgándole un plazo de cinco días hábiles para que la incorpore, en el entendido de que de no recibir respuesta por parte del AREP, la instancia ejecutora concluirá la evaluación con la información disponible, tomando en cuenta las características y particularidades de cada proyecto, así como los aspectos convenidos en el instrumento jurídico.

A través del SII, la instancia ejecutora hará llegar al AREP la *Cédula de Observaciones y/o Recomendaciones* derivadas de la evaluación de los reportes de actividades, como un mecanismo de retroalimentación para el AREP. Si el resultado de la evaluación del *Reporte Final de Actividades* es definido como “excelente” o “suficiente”, la instancia ejecutora dará por terminadas las acciones del proyecto, sin perjuicio de las revisiones posteriores por parte de las instancias de control y vigilancia a que quedará sujeta la documentación comprobatoria correspondiente al mismo.

En caso de que el resultado del *Reporte Final de Actividades* sea “Susceptible de mejora”, las instancias ejecutoras incluirán al actor social en la *Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para Participar en el PCS*, hasta en tanto no subsane los incumplimientos detectados en la evaluación del *Reporte Final de Actividades*.

En caso de que el resultado del *Reporte Final de Actividades* sea “No aceptable”, las instancias ejecutoras incluirán al actor social en la *Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para Participar en el PCS*. Además el actor social quedará imposibilitado para participar en el PCS durante los siguientes tres ejercicios fiscales. Lo anterior no



exime al actor social de su responsabilidad administrativa, civil o penal que se genere por el incumplimiento en la ejecución del proyecto y/o la aplicación de los recursos públicos.

El resultado de la evaluación del *Reporte Final de Actividades*, se dará a conocer en la página electrónica del Indesol <http://www.gob.mx/indesol> a más tardar el 31 de marzo del siguiente ejercicio fiscal.

#### *Seguimiento a proyectos susceptibles de mejora y no aceptables.*

En los casos señalados en los dos párrafos anteriores, la instancia ejecutora por conducto del Comité Técnico Administrativo determinará las acciones procedentes.

El Comité Técnico Administrativo, representado por un grupo colegiado de servidores públicos que conforma la Instancia Ejecutora, revisará y darán seguimiento a los proyectos apoyados por el Programa de Coinversión Social que hayan obtenido calificación de “susceptible de mejora” o “no aceptable”.

#### *Reintegro y cargas financieras*

En el subproceso de evaluación del reporte final, se detectan a los AREP que presentan recursos no ejercidos o adquisiciones en conceptos no autorizados al 31 de diciembre, el AREP solicita la línea de captura a la instancia ejecutora, esta a su vez la requisita al área de finanzas, la línea de captura es entregada a los AREP, quienes serán los encargados de efectuar el reintegro. Sí en los primeros 15 días naturales, del siguiente ejercicio fiscal, el AREP no realizó el reintegro de los recursos no ejercidos o por adquisiciones en conceptos no autorizados, se procede al cálculo de cargas financieras.

Una vez que el AREP realiza el reintegro, la instancia ejecutora se encarga de concentrar los comprobantes de reintegro que enviaron los AREP, estos documentos los resguarda la instancias Ejecutoras, mismos que se envían al área financiera correspondiente y a la Tesorería de la Federación (TESOFE).

Este subproceso se aplica por igual en las Delegaciones de la SEDESOL en los estados.

Los reintegros realizados a partir del 16 de enero generan cargas financieras, éstas se calculan de acuerdo al "Procedimiento para el cálculo de cargas financieras" y con base en el reglamento de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

#### *Seguimiento de las convocatorias de PF y VI*

En el caso de la convocatoria de PF la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación organiza tres reuniones de vinculación. La primera, es entre sedes y docentes, la segunda es de docentes y la tercera es de sedes. El objeto de estas reuniones es vincular a los participantes, definir y organizar las funciones que tienen que desempeñar y acordar cuestiones operativas para llevar la convocatoria buen fin.

Asimismo, la DGACPI, a través del personal de la Dirección de Investigación y Profesionalización, lleva a cabo un proceso de supervisión de los contenidos que se manejarán en cada uno de los manuales de capacitación que elaborarán los docentes con la finalidad de garantizar la calidad de los mismos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de capacitación. Una vez aprobados los contenidos el actor social procede a la impresión de los ejemplares.

En el caso de la convocatoria de la VI el seguimiento se realiza a través de una reunión de presentación de avances de investigación, a través de la cual se constata que el nivel de desarrollo alcanzado por cada estudio es satisfactorio. Así mismo, en este espacio se hacen recomendaciones y sugerencias para garantizar la calidad de los productos finales. También en dichas reuniones se dan las indicaciones respecto a las características que deben tener los materiales probatorios que consisten en una publicación y un video por cada proyecto apoyado.

#### *Reuniones Regionales de Vinculación y Articulación*

La Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, a través de la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, organiza las reuniones de vinculación y articulación con los actores sociales apoyados durante el segundo semestre del año, cuyo objetivo es el intercambio de las experiencias y conocimientos de los actores sociales apoyados para su vinculación, para llevarlas a cabo. Así mismo, se encarga de diseñar y planear las sedes y regiones en las que se

llevaran a cabo las reuniones, tomando en consideración la densidad de proyectos apoyados por estado y localización geográfica de los mismos; condiciones que son utilizadas para coordinar la logística, a efecto de facilitar el traslado de los actores sociales.

Una vez definida las sedes, se procede a realizar la carta descriptiva de las reuniones regionales, en las cuales se definen las fecha y responsables de cada región.

El responsable de cada region, envía un correo electrónico; a los actores sociales inscritos en la listado de los AREP, invitandolos a participar y asistir a la reunión regional de articulación y vinculación que le corresponda por la incidencia y región de su proyecto, en el mismo comunicado se adjunta el formulario de inscripción paara las reuniones.

**Tabla 56. Actividades dentro del Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos**

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
DGEMPS	La DGEMPS solicita a la Dirección de Evaluación y Seguimiento en oficinas centrales, la actualización de la metodología e instrumentos	Aprobación y Validación de la metodología, la muestra y el informe para visitas de campo
Dirección de Evaluación y Seguimiento, Operadores del PCS en oficinas centrales y en delegaciones	Realiza las visitas de campo en los lugares donde se estén ejecutando actividades de los proyectos.	Informe de resultados de las visitas de seguimiento físico y operativo al PCS. Cédula de Evaluación
Actor social	Los AREP llena en línea los formatos del Reporte Parcial y Final	Reporte Parcial de Actividades Reporte Final de Actividades
Dirección de Evaluación y Seguimiento	Alimentan y actualizan la base de datos	Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para Participar en el PCS

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
Dirección de Evaluación y Seguimiento, Dirección de Concertación con Actores Sociales, operativo del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, Dirección de Investigación y Profesionalización,	Recepción y evaluación de reporte parcial y final	Cédula de Observaciones y/o Recomendaciones Ficha de Recepción del reporte Cédula de Requerimientos, Comprobante de reintegro,

**Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

El proceso comienza cuando el actor social firma el *Convenio de Concertación*, a partir de ese momento se le empieza a dar acompañamiento hasta finalizar la ejecución de su proyecto satisfactoriamente, en su caso hasta que solventa su incumplimiento. De acuerdo al monto y fecha de la entrega del recurso, pueden existir una o dos ministraciones de recursos por parte del PCS, en éste último caso el Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos se articula en dos momentos con el Proceso de Entrega de Apoyos, el primero al comienzo, con la firma del convenio y el segundo cuando el AREP cumple en tiempo y forma con la entrega del *Reporte Parcial*, aprobando con esto, en su caso la entrega de su segunda ministración.

Este proceso también se articula con el de Solicitud de Apoyos, debido a que en la evaluación final existen cuatro categorías, de las cuales, los “susceptibles de mejora” no pueden participar en el siguiente ejercicio fiscal y los “no aceptables” pueden volver a participar hasta después de tres años. Así mismo, los actores sociales que no entreguen el *Reporte Final de Actividades* en tiempo, no podrán solicitar apoyo al PCS en el siguiente ejercicio fiscal. Notificando los cambios al área jurídica, quien es la encargada de actualizar la Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para Participar en el PCS.

Finalmente se articula con el Proceso de Selección de Beneficiarios, en situaciones en las que un mismo actor social se encuentra en fase de evaluación final de un proyecto, el cual fue apoyado en el ejercicio fiscal anterior y al mismo tiempo tiene otro proyecto

en el subproceso de dictaminación para ser beneficiario del ejercicio fiscal siguiente. En dicha situación, el subproceso de dictaminación considera el resultado final de la evaluación de proyectos anteriores, en su caso, para poder valorar la trayectoria y experiencia de los actores sociales.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos son los siguientes:

- ROP
- Convenio de Concertación firmado
- Documento de elementos mínimos para la metodología, definido por la DGEMPS
- Marco muestral
- Lista de actores sociales apoyados
- Muestra representativa aleatoria
- Instrumentos de seguimiento físico y operativo
- Cuestionarios de opinión de los(as) participantes (encuesta a coordinadores de sedes, coordinadores docentes y beneficiarios indirectos) en la convocatoria de PF, operada por la DGA de Capacitación, Profesionalización e Investigación.
- Formato adicional y específico para las visitas de campo de la convocatoria de PF
- Reporte parcial y final con sus apéndices y anexos
- Actas de las sesiones del Comité Técnico Administrativo
- Línea de captura
- Hoja de ayuda para pago en ventanilla bancaria (E5cinco)
- Carta descriptiva para la realización de las reuniones regionales

Los insumos requeridos para el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

### *Tiempo*

Todos los subprocesos que componen el proceso de seguimiento y monitoreo de apoyos se realizan conforme a lo establecido en las ROP del programa, por lo que se considera es adecuado a lo planificado. Cabe mencionar que para lograr esto, la Dirección de Evaluación y Seguimiento se apoya en personal de otras áreas del Instituto para cumplir en tiempo sus obligaciones. En el caso de las convocatorias de PF y VI, el personal de la Dirección de Investigación y Profesionalización realiza el seguimiento y monitoreo de los proyectos apoyados.

### *Personal*

Los operadores de nivel central y en delegaciones llevan a cabo el Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos cuentan con el perfil necesario y capacitación para realizar sus funciones. La Dirección de Evaluación y Seguimiento se apoya de personal de otras áreas de oficinas centrales y de los operadores en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas para las visitas de campo.

Por lo observado en campo y lo expuesto por los operadores en las delegaciones, el equipo evaluador considera que el personal tiene el perfil y cuenta con la capacitación adecuada para realizar el proceso, sin embargo, éste es insuficiente, particularmente en el subproceso de visitas de campo en tanto que para una o tres de las personas que se encuentren operando el PCS en las diferentes entidades federativas, les resulta sumamente complicado y abrumador cumplir con las actividades de éste subproceso, tomando en cuenta ya las saturadas labores a las que se encuentran sujetos.

Cabe señalar que el personal que opera las convocatorias de VI y PF no se dedica de manera exclusiva a operar ambas convocatorias, ya que realiza otras funciones de fomento del Componente Dos del Programa, por lo que las cargas de trabajo se incrementan de manera considerable.

### *Recursos financieros*

Los recursos financieros de este proceso se destinan en su mayoría para realizar las visitas de campo, para lo cual, en las delegaciones este recurso es insuficiente y en algunos casos inexistente. El programa implementa algunas estrategias para optimizar el recurso, como es coordinar a los operadores en delegaciones y empatar, en lo posible, la muestra aleatoria con las visitas estratégicas. Sin embargo, la percepción

de los operadores es que cada vez se cuentan con menos recursos para la implementación de este subproceso. Por lo que se considera que los recursos financieros son insuficientes para llevar a cabo las actividades concernientes al subproceso de visitas de campo.

### *Infraestructura*

La infraestructura para ejecutar el proceso consta de equipo de cómputo con conectividad, papelería, equipo de oficina. En oficinas centrales se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para llevar a cabo éste proceso.

En las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas visitadas, la percepción de los operadores es que no se cuenta con la infraestructura ni la capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el subproceso de visitas de campo, en tanto que no se cuenta con automóvil propio del programa, viáticos o papelería suficiente para realizar las visitas de campo, por ejemplo.

### **Productos**

Los productos del Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos son los siguientes:

- Informe de resultados de las visitas de seguimiento físico al PCS
- Reporte parcial
- Reporte final
- Ficha de recepción
- Cédula de Requerimientos
- Cédula de observaciones y/o recomendaciones de la evaluación final
- Base de Datos de Actores Sociales Impedidos para Participar en el PCS
- Análisis de las encuestas de opinión, de la convocatoria de PF, mismo que incluye una sección de detección de necesidades de capacitación
- Cédulas de observaciones y recomendaciones de las visitas de campo
- Sistematización de reuniones regionales
- Publicación de resultados de evaluación final de los proyectos apoyados
- Listas de asistencia a las reuniones regionales

- Manuales de capacitación de la convocatoria PF
- Investigaciones publicadas de VI
- Productos audiovisuales de la convocatoria VI
- Comprobantes de reintegro de recursos

Los productos generados en el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes a los procesos a los cuales se encuentra articulado, para lo cual se considera que no son requeridos productos adicionales.

### **Sistemas de información**

El SII es el medio de contacto entre el programa y los actores sociales, mediante éste los actores sociales envían sus reportes parciales y finales y también envían su cronograma para programar las visitas. Este sistema cuenta con la información de contacto, tanto de la delegación correspondiente, como de los responsables en el Indesol, de forma tal que se pueden resolver sus dudas relacionadas con la carga de documentación en el sistema, así como de cualquier duda sobre la gestión de su proyecto.

En este proceso, el sistema presenta la información necesaria para darle seguimiento al proyecto, esta información es utilizada por el Indesol en el nivel central para llevar continuidad y control de la correcta ejecución de los recursos, así como la evaluación final del proyecto, por tal motivo se considera que el sistema de información funciona como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y los operadores del programa, en sus distintos niveles. Se advierte que este sistema contribuye a hacer mucho más eficiente el desarrollo del proceso analizado.

### **Coordinación**

En este proceso se requiere tener una adecuada coordinación entre el Indesol en el nivel central y los operadores del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, debido a que en algunos casos los actores sociales se comunican a la delegación para solicitar apoyo en la carga de sus reportes o información documental.



Es necesaria también una estrecha coordinación con el Delegado, de modo que el programa cuente con el apoyo requerido, en cuanto al seguimiento físico de los proyectos apoyados. Así mismo, es importante la coordinación entre los operadores del programa y los actores sociales debido a que es común encontrar actores sociales residentes de otros estados, quienes fueron beneficiarios de convocatorias federales, y que en algunas ocasiones desconocen la existencia de los operadores del PCS en su delegación.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

El proceso es pertinente en el contexto, debido a que da insumos al PCS, para desarrollar otros procesos, incluso en diferentes momentos, como es la validación de la *Base de Datos de los Actores Sociales que han sido Beneficiarios del Programa*.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

El proceso de seguimiento a beneficiarios tiene una importancia estratégica, en tanto que es mediante dicho proceso, que el programa le da seguimiento; físico y documental, a los proyectos apoyados hasta finalizar su ejecución de manera efectiva. Por lo que debe considerarse un importante componente de vinculación, entre el programa y sus beneficiarios.

### **Opinión de los actores**

En general en la opinión de los AREP entrevistados, perciben que las visitas de seguimiento y la evaluación del reporte de actividades son adecuadas. En la Ciudad de México reportan que se han realizado visitas de seguimiento pero no se han evaluado actividades. En Oaxaca, por su parte, los operadores identifican que un problema son las distancias que deben recorrer para realizar el monitoreo en campo. Los beneficiarios que fueron entrevistados en el estado de Jalisco perciben las visitas de seguimiento y la evaluación del reporte de actividades adecuadas. Los actores sociales entrevistados reportaron que reciben una atención amable y atenta, y expresaron sentirse satisfechas con el trato que reciben por parte del personal del Programa.

Por el contrario, en Baja California, cuatro de las cinco OSC entrevistadas expresaron sentir desconfianza y niveles bajos de satisfacción con respecto al proceso que realizan los operadores en la Delegación, es decir con las convocatorias estatales.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

Al finalizar la ejecución del proyecto, la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Indesol, aplica un cuestionario en línea, en el que se consulta a los actores sociales sobre la pertinencia y satisfacción que percibieron del Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos.

#### **5.1.10 Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios**

La Ley General de Desarrollo Social establece como uno de los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo Social, garantizar formas de participación social en la formulación, ejecución, instrumentación, evaluación y control, de los programas de desarrollo social; así también como se establece en el ACUERDO mediante el cual se regula la organización y funcionamiento interno del órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, denominado Instituto Nacional de Desarrollo Social, que es un mecanismo permanente de concurrencia, colaboración, coordinación y concertación de los gobiernos federal, los de las entidades federativas y los municipales, así como los sectores social y privado, que tiene entre otros objetos, fomentar la participación de las personas, familias y organizaciones y, en general, de los sectores social y privado en el desarrollo social; en cuyos eventos tiene un relevante papel el Instituto Nacional de Desarrollo Social.

Por medio del proceso de contraloría social los beneficiarios pueden realizar formalmente las quejas, opiniones o denuncias que tengan del PCS en cualquiera de sus componentes, así como hacer un acompañamiento de las actividades de los proyectos apoyados. Conforme a lo señalado en la Ley General de Desarrollo Social y su Reglamento, así como el Acuerdo por el que se Establecen los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social. El Indesol lleva a cabo la estrategia para la ejecución de las

actividades de promoción de la contraloría social (contraloría) del PCS, las cuales se encuentran descritas en las ROP del programa.

Para efectos de este proceso, se entiende por instancia normativa al Indesol como responsable directo de la contraloría y por representación federal a las delegaciones de la SEDESOL en los estados y a la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones en oficinas centrales como responsables de estas acciones en las entidades federativas. Cabe aclarar que esta Dirección, también ostenta la representación del PCS ante la Secretaría de la Función Pública.

En primer lugar se diseñan los materiales normativos para la operación de la contraloría en el PCS, que son el *Esquema de Contraloría Social*, la *Guía Operativa*, el *Programa Anual de Trabajo* y los *Cuadernos de Trabajo de los Comités*, que tendrán que ser validados por la SFP y, de ser necesario, modificados en función de dicha revisión. Posteriormente, estos documentos se distribuyen entre los operadores del PCS en las entidades federativas y se les solicita un programa estatal así como nombrar un enlace de contraloría social para la coordinación, operación y seguimiento de las actividades de contraloría (ROP 2016, Anexo 13). En este proceso se incluyen los mecanismos existentes para manifestar la opinión tanto de los beneficiarios directos que son los actores sociales, como los indirectos, que es la población beneficiada de los proyectos ejecutados por los actores sociales.

Los subprocesos en que se divide el proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios en la operación del PCS se enlistan a continuación:

- i. *Difusión*
- ii. *Capacitación y asesoría*
- iii. *Seguimiento*
- iv. *Coordinación interinstitucional*

En los temas siguientes se presenta la descripción y análisis a considerar en el proceso de contraloría a través del cual, el Programa desarrolló dichos subprocesos.

#### **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.**

---

### *Difusión*

El Indesol cuenta con un esquema establecido en ROP para la difusión, cuya cobertura se lleva a cabo a nivel nacional, en la cual se da a conocer la información relativa a los objetivos y la operación del PCS, así como las actividades de contraloría, a través de algunos de los siguientes medios:

- Portal de *Internet* del Indesol.
- Impresos como trípticos, dípticos y carteles informativos distribuidos en el Indesol y las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas de la SEDESOL.
- Medios electrónicos como boletines, postales y menciones en redes sociales.
- Correo electrónico a los actores sociales, a quienes se les solicitará que fomenten y convoquen la participación de las personas beneficiarias de los proyectos a participar en estas acciones.
- Eventos y presentaciones que realicen el Indesol y las delegaciones de la SEDESOL, con los participantes en el PCS, los actores sociales apoyados y las personas beneficiarias de los proyectos.

### *Capacitación y asesoría*

El Indesol proporciona capacitación e información necesaria al enlace de contraloría en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, para lo cual se apoya de los contenidos y del personal a cargo del seguimiento de la contraloría social de la Secretaría de la Función Pública.

El contenido de la capacitación a los/las enlaces de contraloría se basa en lo siguiente:

- Fundamentos, objetivos y marco jurídico de la contraloría.
- Promoción y difusión del PCS y del esquema de contraloría.
- Organización y funcionamiento de los comités de contraloría.
- Cuadernos de Trabajo y sus Anexos: Acta de Registro, de Sustitución de Integrantes, Ficha Informativa, Solicitud de Información, Cédula de Vigilancia, Formato para Quejas y/o Denuncias y Minutas.

- Información de las actividades de vigilancia y supervisión al PCS y a los proyectos apoyados.
- Funcionamiento y registro de resultados en el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS).

El enlace de contraloría en cada delegación estatal, será responsable de fomentar la participación de las personas beneficiarias, organizar la constitución y registro de los Comités de Contraloría Social, brindar la capacitación a sus integrantes, captar y registrar las Cédulas de Vigilancia en el SICS y, en su caso, de recibir, atender y dar seguimiento a quejas y denuncias.

La capacitación a las personas que integran los comités deberá contener lo siguiente:

- Introducción a la Contraloría Social.
- Identificación de apoyos y/o servicios sujetos a vigilancia.
- Cuadernos de Trabajo e instrumentos para realizar la vigilancia.
- Llenado de las cédulas de vigilancia.
- Recepción, presentación y seguimiento de quejas y denuncias.

#### *Seguimiento*

El Indesol se sujeta al monitoreo que realice la Secretaría de la Función Pública (SFP) para verificar el cumplimiento de las acciones programadas y resultados de la contraloría. Las representaciones federales están sujetas a las observaciones y acciones implementadas por el Indesol para el seguimiento de estas actividades.

El programa, a través de la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, dará seguimiento al presente esquema, considerando lo siguiente:

- Monitorear las actividades de promoción y difusión de las representaciones federales, en el marco de los Programas Estatales de Trabajo (PET).
- Dar seguimiento a las acciones de Contraloría Social a través de las actas de registro, cédulas de vigilancia y minutas que registren las/los enlaces de contraloría en el SICS.

- Fomentar reuniones de seguimiento de las representaciones federales con los actores sociales, las personas beneficiarias de los proyectos e integrantes de los comités para evaluar su operación y funcionamiento.
- Promover la difusión de información de las actividades que realizan los comités a las personas beneficiarias, con objeto de que conozcan y se apropien de las acciones de contraloría en el PCS.
- Recabar experiencias, comentarios, observaciones y recomendaciones de las actividades de contraloría, para identificar los avances alcanzados o dificultades presentadas.
- Evaluar los resultados de las actividades de contraloría e implementar las medidas que permitan mejorar la gestión y los alcances de estas acciones, en su ámbito de competencia y en lo que respecta a las representaciones federales.

Con base en los objetivos y metas del Programa Anual de Contraloría Social (PACS) de la instancia normativa, se realizarán las evaluaciones y medición de los resultados, para identificar el cumplimiento de la promoción y operación de la contraloría del PCS.

Conviene apuntar que los operadores del PCS en las entidades federativas durante la realización de las visitas de campo también constituyen los comités de contraloría social, conformados por beneficiarios de los proyectos apoyados por el PCS. Por otro lado, las *Reuniones informativas para el inicio y ejecución de proyectos* se crean comités con los integrantes de las organizaciones apoyadas.

#### *Coordinación interinstitucional*

El programa, a través de la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, opera y da seguimiento al *Esquema y Guía Operativa de Contraloría Social* en las entidades federativas a través de las/los enlaces designados en las representaciones federales. Éstas designan a la persona encargada de registrar las acciones y resultados de contraloría en el SICS (Sistema Informático de Contraloría Social) a la cual se le asigna una clave de acceso.

A través de las/los coordinadores del PCS y las/los enlaces de contraloría, se realiza la difusión de las actividades de contraloría entre los actores sociales y las personas

beneficiarias de los proyectos y se promueve su participación en éstas y en la integración de los comités.

**Tabla 57. Actividades dentro del Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios**

Responsable	Descripción de la actividad	Producto
Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones en oficinas centrales	Proporciona capacitación e información necesaria al enlace de contraloría en las delegaciones estatales, para lo cual se apoya de los contenidos y del personal a cargo del seguimiento de la contraloría social de la Secretaría de la Función Pública	Fundamentos, objetivos y marco jurídico de la contraloría.  Cuadernos de Trabajo y sus Anexos: Acta de Registro, de Sustitución de Integrante, Ficha Informativa, Solicitud de Información, Cédula de Contraloría, Formato para Quejas y/o Denuncias y Minutas.  Programa Anual de Trabajo
Enlace de contraloría en cada delegación estatal	Fomentar la participación de las personas beneficiarias, organizar la constitución y registro de los Comités de Contraloría Social.	Cédulas de Contraloría en el SICS Formato para recibir, atender y dar seguimiento a quejas y denuncias  Programa Estatal de Trabajo
Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones en oficinas centrales	Actas de registro, cédulas de contraloría y minutas que registren las/los enlaces de contraloría en el SICS.	Cédulas de Contraloría Informe de resultados de la contraloría

**Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

La contraloría social es un proceso transversal en el PCS. En este sentido, dentro del ciclo operativo del programa se encuentra vinculado con los procesos de: Planeación,

Difusión, Solicitud de Apoyos, Selección de beneficiarios, Entrega de apoyos y Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos, así como con sus beneficiarios directos e indirectos. La contraloría social es capaz de convertirse en un medio eficaz que ayuda al PCS a difundirlo entre sus beneficiarios, tanto directos como indirectos, así como, dar a conocer los derechos y obligaciones a los que se sujetan. Los productos de este proceso son un insumo para el Proceso de Planeación, Evaluación y Monitoreo de Apoyos, así como de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios son los siguientes:

- Listado de proyectos apoyados
- Fundamentos, objetivos y marco jurídico de la contraloría
- Programa Anual de Trabajo
- Programas estatales de trabajo
- Guía Operativa de Contraloría Social
- Esquema de Contraloría Social
- Cuaderno de Trabajo para Comités de Contraloría al PCS y sus anexos
- Cuaderno de Trabajo para los Comités de Contraloría a los proyectos y sus anexos
- SICS (Sistema Informático de Contraloría Social)

Los insumos requeridos para el proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo cual se considera que no son requeridos insumos adicionales.

### *Tiempo*

El Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios es un proceso permanente y presente en cada proceso señalado. El equipo evaluador observó que de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo de Contraloría Social, los plazos y tiempos estipulados para la realización de este proceso se cumplen satisfactoriamente, pero se percibió que esto se hace con dificultad, dada la falta de personal y recursos financieros para llevar a cabo esta actividad.



### *Personal*

El personal del PCS cuenta con el perfil y capacitación para dar seguimiento y acompañamiento a los subprocesos que conforman este proceso, sin embargo en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas no es suficiente, debido a las cargas laborales que por lo regular, se dividen entre una, dos o máximo tres personas. Debido a lo anterior se dificulta, en algunas ocasiones, llevar a cabo una verificación suficientemente profunda de las actividades de contraloría social.

### *Recursos financieros*

La normatividad del PCS establece que “Para el desarrollo de las diversas acciones asociadas con la planeación, operación, supervisión, seguimiento, contraloría social y evaluación externa del PCS, el Indesol y las delegaciones de la SEDESOL podrán destinar recursos de hasta el 5.27% del presupuesto asignado al PCS.” (ROP 2016, numeral 4.3). Se considera que, de cualquier forma, estos recursos son insuficientes para la realización de esta labor.

### *Infraestructura*

El equipamiento que se requiere para este proceso está relacionado con los subprocesos analizados anteriormente. Para la implementación de la contraloría social (*Sistema de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana*), el PCS en oficinas centrales requiere proveer a los operadores en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas de los insumos para la recepción de quejas y denuncias, asimismo, se deben producir carteles, mantas y otros instrumentos de difusión como volantes o trípticos, en los que se informe a la población beneficiaria (directa e indirecta) sobre sus derechos y obligaciones, en los que de manera explícita se informe también sobre los mecanismos para presentar quejas y denuncias.

### **Productos**

Los productos del proceso son los siguientes:

- Los Comités de Contraloría Social
- Acta de Registro

- Cédulas de Contraloría
- Informes de resultados

Los productos generados en el proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios son suficientes y adecuados, por lo cual se considera que no son requeridos productos adicionales.

### **Sistemas de información**

Para el proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios, se utiliza el SICS (Sistema Informático de Contraloría Social). Éste sistema de información es diseñado y administrado por la SFP con la finalidad de controlar el registro de los comités y las actividades que realizan los beneficiarios de los programas federales, así como aquellas de promoción de contraloría social a cargo de las instancias normativas y de las representaciones federales. Éste sistema de información funciona adecuadamente como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y los operadores del programa.

### **Coordinación**

Los mecanismos a los que se hace referencia en las ROP son los relacionados con la presentación de una solicitud por medio de Atención Ciudadana y las quejas y denuncias que pueden presentar los beneficiarios ante las instancias mencionadas anteriormente. En los estados que integran la muestra para el trabajo de campo, se identificó que los mecanismos de coordinación empleados en el proceso son de carácter más bien informal.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

En las ROP se definen con claridad los mecanismos para que la población pueda registrar quejas o denuncias sobre el programa, así como el *Esquema de Contraloría Social* del PCS. En este sentido, se considera necesaria la implementación de acciones que fortalezcan el seguimiento a la constitución y correcto funcionamiento de los comités de contraloría social.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

En general este proceso se lleva a cabo de manera simultánea a la operación del PCS y permite adecuadamente tomar medidas para corregir fallas o desviaciones en la implementación del mismo. El Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios es considerado un medio útil para que las instancias ejecutoras del PCS recaben información que les ayude a identificar las medidas necesarias que les permita corregir y mejorar aspectos específicos de la operación y generar mejoras en los procesos que requiera el programa.

### **Opinión de los actores**

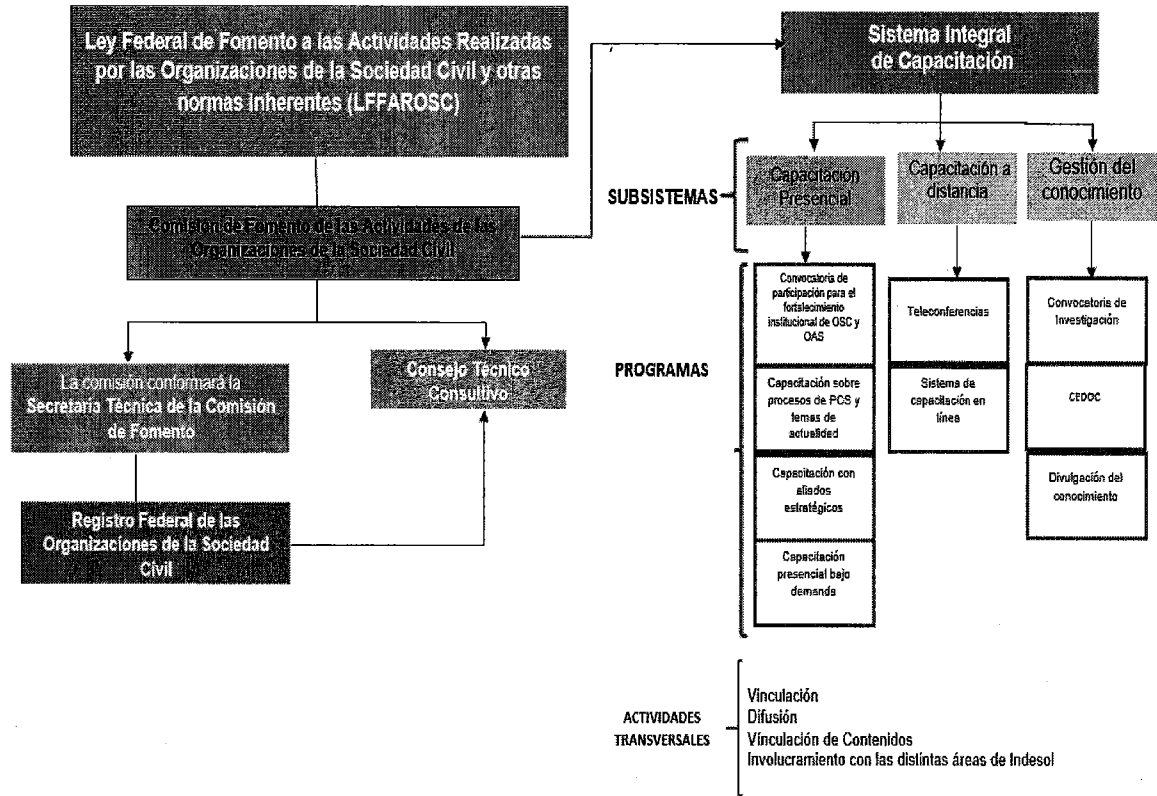
En los estados visitados en el trabajo de campo se observó que hay coincidencia en los mecanismos utilizados para captar las quejas y denuncias de los beneficiarios directos e indirectos del PCS, esto es, se considera que el proceso es uniforme.

En términos generales se puede decir que hay entre los beneficiarios directos e indirectos del programa un conocimiento adecuado del proceso de contraloría social. Sin embargo, en casos excepcionales se observó que particularmente los beneficiarios directos no conocían ni estaban involucrados en el desarrollo y trabajo de los comités de contraloría social.

### **Valoración respecto a la operación del proceso**

La participación social es un elemento indispensable para el correcto acompañamiento de la ejecución del programa. En este sentido, se sugiere una mayor presencia del personal operativo del PCS en las entidades federativas para fortalecer y mejorar el funcionamiento de los comités de contraloría social. Lo que redundará en una mayor cultura de participación ciudadana en torno al tema de contraloría social, con el objetivo de profundizar el efecto multiplicador que genera que sean los propios beneficiarios los que coadyuven en el proceso de contraloría como un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas. Esta sin duda es una vía para el fortalecimiento del programa y una ruta de tránsito deseable para los años por venir.

## 5.2 Componente Dos. Programa de Coinversión Social (PCS)



**Figura 6. Servicios otorgados a través del Componente Dos**  
Fuente: Documento de trabajo proporcionado por la DGA de capacitación, profesionalización e investigación.

### 5.2.2 Proceso de Difusión

#### Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso

Para la difusión de las acciones del Sistema Integral de Capacitación, los coordinadores se apoyan de la página web del Indesol y del portal de Corresponsabilidad, por medio de correos electrónicos a la base de datos de los Actores Sociales, se realizan menciones de los eventos de capacitación en las teleconferencias y en los eventos organizados por cualquiera de las áreas del instituto, también participan los coordinadores de las delegaciones para reforzar la invitación a los actores sociales y público interesado. Por los mismos medios se invita a los seminarios

de investigación en los que se difunden los productos de la convocatoria de investigación (VI) que se han centrado en temáticas alrededor del desarrollo de la sociedad civil en México, particularizando en temas como: su trayectoria, su trabajo de campo, el impacto social que han tenido, experiencias exitosas y conformación de redes, del mismo modo que se invita a la presentación de manuales que han resultado de la convocatoria PF. Estos dos últimos eventos se consideran a su vez parte de la difusión del conocimiento generado por ambas convocatorias. Para cada evento al que se convoca se realizan llamadas telefónicas de confirmación cuyas respuestas ayudan a estimar la asistencia con la que se contará y que posteriormente se ratificará con las listas de asistencia o en su caso con los registros de inscripción. Es relevante considerar que el personal del Registro Federal en relación con la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación es quien administra la página de corresponsabilidad y por tanto se encarga de apoyar la promoción de convocatorias y de múltiples comunicados y boletines en los que se envía información de todos los eventos a las organizaciones registradas. De manera especial los representantes de la Comisión de Fomento dentro del Indesol a través del Subdirector de Operación del Registro Federal, difunden al pleno de la Comisión y del Consejo Técnico Consultivo las actas en las que se da cuenta de las actividades, acuerdos y seguimientos. Para el caso de las convocatorias de PF y VI proceden las actividades descritas en el componente PCS. También deben considerarse como parte de la difusión de las acciones de fomento y en particular de las capacitaciones, las invitaciones que realizan los AREP que tienen proyectos como Sede ya que se encargan de comunicar el calendario del programa anual que es parte de los compromisos establecidos en la convocatoria PF. En las reuniones de articulación con los AREP de la convocatoria de PF el personal del Indesol asesora a las Sedes sobre sus estrategias de difusión y también hacen labor con los representantes de las delegaciones federales para que participen y apoyen a las Sedes.

### **Límites del proceso y su articulación con otros procesos**

Para el Sistema Integral de Capacitación y las capacitaciones presenciales y a distancia que organiza la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación es fundamental hacer el proceso de difusión de manera previa a cualquier solicitud de los apoyos a los que Actores Sociales diversos pueden acceder, ya que gracias a este proceso están enterados de las opciones que mejor les convienen para su fortalecimiento institucional. Esto aplica tanto para las modalidades de capacitación (sedes, organizaciones docentes o asistentes) como para su registro y para las iniciativas e irregularidades de la revisión de la política pública a través de la Comisión de Fomento.

### **Insumos y recursos**

#### *Materiales*

El empleo de materiales requeridos para la difusión, sea papelería o folletería es limitado pero suficiente para cumplir con las actividades de promoción ya que en gran medida los medios electrónicos y el portal de Corresponsabilidad sustituyen recursos materiales. Son requerimientos indispensables previos a la difusión, contar con las versiones finales de ROP, Convocatorias de VI y PF, así como el calendario del programa anual de capacitación y la información para los seminarios, presentaciones y eventos de fomento.

#### *Tiempo*

La mayor parte de las actividades de capacitación y difusión del conocimiento están calendarizadas previamente mediante los planes y programas anuales, por tanto, se cumple con los plazos establecidos. Por otra parte, hay eventos que se suscitan durante el año que no están programados, pero sí se consideran como eventualidades que a demanda se cumplen en tiempo y forma requeridos.

#### *Personal*

La Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación tiene limitación de personal, sin embargo, además de su adecuada formación son

colaboradores comprometidos y eficientes en la realización de sus responsabilidades y funciones.

### *Recursos financieros*

Se ha mencionado que los subprocesos de difusión en su conjunto forman parte de las funciones del personal cuyos salarios están contemplados en el presupuesto anual. Los recursos adicionales para difusión se utilizan en el diseño e impresión de materiales de promoción en los que se consideran principalmente carteles. Por otra parte, se cubren los viáticos y pasajes de funcionarios del Instituto cuando son invitados a eventos en los que se refuerza oportunamente la participación de los actores sociales en las convocatorias, en las capacitaciones, en los seminarios y presentaciones de materiales publicados por Indesol y otros autores.

### *Infraestructura*

Se cuenta con las instalaciones y equipamiento básico para difundir la gestión de apoyos, es decir, las oficinas, los equipos de cómputo y los programas informáticos necesarios, así como los honorarios del personal encargado de este proceso.

### **Productos**

Los productos que genera este proceso son los siguientes.

- Número de OSC de la base de datos que están registradas y que han sido enteradas de las ROP convocatorias, capacitaciones, seminarios, presentaciones y eventos, por los medios electrónicos emitidos por el Indesol, principalmente a través del correo electrónico.

### **Sistemas de información**

Los sistemas de información del proceso están conformados por el SII, la base de datos de contacto de los actores sociales registradas oficialmente y de los responsables de

operar en las delegaciones federales, base de datos de personas interesadas en los cursos y las páginas *web* del Indesol y de Corresponsabilidad.

### **Coordinación**

Los principales enlaces para cumplir con el propósito de difusión de las acciones de fomento, son el área de Comunicación Social del Indesol, instancias gubernamentales que las replican tales como SEGOB, Inmujeres, Imjuve, Comisión Nacional o Estatal de Derechos Humanos, Secretaría de Salud y otros como los aliados estratégicos, así como las propias OSC quienes difunden entre otras organizaciones. Participan los responsables de operar en las delegaciones, la Subdirección de Operación del Registro, la secretaría técnica de la Comisión de Fomento y sus colaboradores, así como los AREP que tienen proyectos como Sede o Docentes.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

Como se podrá advertir, las acciones del Componente de Fomento son diversas y están destinadas a Actores Sociales con diferentes intereses y necesidades; el proceso de difusión les ayuda a discernir cuáles son las opciones que pueden elegir entre la promoción de apoyos, bienes y servicios que Indesol ofrece para su fortalecimiento. Si bien los recursos son limitados, se consideran suficientes para la labor de informar y llegar a sus destinatarios, quienes por su parte deben asegurar que sus datos y formas de contacto están actualizadas.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

Los mecanismos y medios de difusión que se han descrito para el Componente de Fomento, son parte de una secuencia de acciones enlazadas entre las áreas del Indesol, especialmente mediante el personal del Registro Federal que administra la página de Corresponsabilidad, el área de Comunicación Social y los responsables directos del PCS y Fomento, ya que todo comunicado que se emite para cualquiera de sus propósitos pasa por estas áreas.



## **Opinión de los actores**

Para los Actores Sociales (OSC, Universidades, gobiernos municipales y Centros de Investigación) que ya han tenido una relación con Indesol, por lo menos de un año, han detectado con mayor claridad cuáles de sus apoyos son de utilidad e interés para estar pendientes de la difusión correspondiente, sin embargo, para el instituto siempre estará el reto de llegar oportunamente a aquellas organizaciones que se están conformando o en vías de constituirse formalmente y aquellas que están más aisladas geográficamente.

Para el caso de la colaboración con aliados estratégicos, se observó que algunos beneficiarios opinan que hace falta difusión sobre los distintos servicios que se otorgan a través del SIC. Sin embargo, por ejemplo, en el caso de Jalisco, el IJAS (Instituto Jalisciense de Asistencia Social) quien fue aliado estratégico en 2016, resultó una base importante para dar a conocer los apoyos del PCS, como lo prueba el hecho de que las cinco organizaciones entrevistadas admitieron tener conocimiento sobre la relación que existe entre el IJAS y el PCS. Esto constituye una muy buena oportunidad para mejorar los procesos de difusión.

## **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

En los eventos de capacitación presencial o a distancia que organiza el Indesol por alguna de sus áreas o bien en coordinación con las delegaciones federales de la SEDESOL o mediante las Sedes de los proyectos de PF, se aplican instrumentos o se establece el mecanismo para conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios. Una serie de reactivos identifican las opiniones respecto a la cobertura y medios de difusión por el que se enteraron. Otros refieren a la sede, espacio, ubicación y servicios del lugar donde se realizó, sobre los docentes y su desempeño y los contenidos expuestos. Con sus respectivas adaptaciones se hace lo propio para conocer la satisfacción de los beneficiarios que realizaron su trámite de inscripción al Registro Federal a través de la encuesta de satisfacción.

### 5.2.3 Proceso de Solicitud de Apoyos

#### **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso**

Con respecto a la capacitación a distancia, en particular para la realización de las teleconferencias, se solicita un registro para todos los casos. Existen dos maneras de presenciar las teleconferencias: 1) a través de internet y 2) cuando las personas acuden a las Teleaulas. Los cursos de capacitación en línea también tienen una rutina de inscripción, la cual deben completar para solicitar el servicio. Para estas modalidades con el registro previo queda asentada una suscripción por persona para cada evento que posteriormente se corroborará con la lista de participantes. De la misma manera los solicitantes hacen su confirmación para los seminarios de investigación y para los talleres y cursos presenciales bajo demanda.

En términos de la Gestión del conocimiento, el proceso de solicitud de apoyo se encuentra presente en la convocatoria de la VI, cuyos procesos de solicitud se generan a través del SII, igual que una convocatoria del Componente Uno. Es importante señalar que los servicios derivados de la gestión de conocimiento (seminarios, presentaciones de libros, conferencias y el acceso a los materiales del CEDOC) son acciones de fomento gratuitas, abiertas al público en general y a los actores sociales en particular.

Finalmente, el RFOSC brinda servicios a través de módulos de atención en las delegaciones federales y uno operado por el Indesol en la Ciudad de México. Las solicitudes de trámite se efectúan mediante el portal <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>. Estos trámites se realizan por completo de manera digital.

#### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

En la plataforma de capacitación en línea, el proceso da inicio cuando la persona se registra en la página [http://200.78.222.132/Cursos/Curso2016\\_9/Vista/](http://200.78.222.132/Cursos/Curso2016_9/Vista/). El RFOSC se articula con todas las convocatorias del PCS ya que para la participación de los actores

sociales es preciso que estén inscrita en el RFOSC, hayan presentado su informe anual en tiempo y que tengan sus datos actualizados. Diversos datos del Informe Anual de los actores sociales son tomados en cuenta en la dictaminación de proyectos.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de solicitud de apoyos son los siguientes:

- OSC informadas de las convocatorias y eventos de capacitación o divulgación
- Sistema Integral del Indesol – SII
- Plataforma para la capacitación en línea
- Plataforma del RFOSC

Los insumos son suficientes y adecuados para la solicitud de apoyos, debido a que permiten que los actores sociales presenten en tiempo y forma sus proyectos o en su caso la inscripción a cursos y eventos. De esta manera se observa que las áreas y responsables de generar los insumos están cumpliendo con sus objetivos y permiten la secuencia de procesos.

Con respecto a los recursos:

#### *Tiempo*

Los plazos establecidos para la solicitud de los apoyos en cualquiera de sus modalidades, se cumplen oportunamente y con la anticipación pertinente. De este proceso depende la participación o asistencia de los actores sociales interesados, de otra manera quedarían excluidos o generarían quejas a los organizadores.

#### *Personal*

El personal del Registro Federal tiene las atribuciones y capacidades necesarias para llevar a cabo este proceso a nivel central, sin embargo, en cantidad resulta insuficiente dada la enorme demanda de solicitudes que recibe.

#### *Recursos financieros*

Los recursos financieros para este proceso se emplean para el pago de personal, equipamiento, sistema, instalaciones, papelería, entre otros; se consideran limitados

particularmente en términos de la contratación del personal que se requiere para llevar a cabo este proceso.

### *Infraestructura*

La infraestructura ya sea la plataforma electrónica, el equipamiento e instalaciones, se considera insuficiente para dar la atención oportuna. En las delegaciones federales de la SEDESOL este problema se hace particularmente patente para efectos de los trámites del RFOSC. Específicamente, la falta de adecuadas conexiones a Internet y equipo de cómputo para el uso de los actores sociales en los trámites digitales, redundan en ocasiones en que éstas no acudan a la delegación para hacer dichos trámites y se vean en la necesidad de buscar otras alternativas o, en casos extremos no inscribirse formalmente.

### **Productos**

Los productos del proceso son los siguientes:

- Lista de inscritos para capacitación a distancia
- Lista de trámites de inscripción

Los productos del proceso muestran las características de los actores sociales solicitantes de inscripción al Registro Federal y en cuáles casos se determina si es procedente o no la inscripción. De igual manera, en el caso de la capacitación a distancia los productos permiten cuantificar con precisión el número y características de las personas registradas. Se considera que el proceso de solicitud de apoyos en ambos casos es adecuado y pertinente. Estos productos son insumos obligados para la realización del proceso subsiguiente, que es selección de beneficiarios.

### **Sistemas de información**

Se utiliza el SII, éste es el instrumento por medio del cual los actores sociales envían su proyecto y documentación a la instancia ejecutora. Este sistema cuenta con la información de contacto, tanto de la delegación correspondiente, como de los responsables en el Indesol, de modo que los actores sociales pueden resolver sus dudas

relacionadas con la carga de proyectos y documentación en el sistema, así como de cualquiera de los procesos de gestión del programa.

En este proceso, el sistema presenta la información necesaria para darle seguimiento al programa, esta información es utilizada por el Indesol en el nivel central para llevar control del número de capacitaciones solicitadas, y el número de solicitudes de inscripción al registro. Por su parte, para las acciones de fomento también se cuenta con el equipamiento y programas informáticos que permiten elaborar los registros y en su momento la estadística de participantes.

### **Coordinación**

En este proceso se requiere de una adecuada coordinación entre las distintas instancias ejecutoras: el Indesol en su Componente de Fomento y las distintas sedes en los estados, subproceso que por lo general funciona de manera adecuada.

Para la realización de las teleconferencias y de las distintas capacitaciones, la coordinación intersectorial e intergubernamental es vital. La coordinación se logra efectivamente con la consulta de información que han generado las áreas a través del sistema integral.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

Aunque para todos los actores sociales entrevistados representa una gran ventaja, para algunos actores sociales el uso del sistema informático representa una brecha por cuestiones de acceso lo que podría generar un rezago para acceder a eventos de capacitación o para la gestión de trámites de inscripción al RFOSC. Lo que no aplica para los beneficiarios indirectos, que son OSC u otros actores sociales, porque ellos no requieren el uso de computadora para participar.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

En lo que refiere a las acciones de fomento, se ha identificado que más que una solicitud de apoyos de los actores sociales, se trata de un registro de participación, debido a la naturaleza de los bienes o servicios que proporciona, sean éstos

capacitaciones, atención a procedimientos jurídicos administrativos o trámites para obtener la CLUNI.

### **Opinión de los actores**

Se observó que para numerosos actores sociales entrevistados que tuvieron a su cargo una teleaula, éstos lo hacen como parte de sus compromisos adquiridos al ser beneficiarios de un proyecto de la convocatoria PF. Por el contrario, se constató que es usual que los aliados estratégicos son quienes solicitan por voluntad propia integrarse a la red de teleaulas, ya sean representantes de organizaciones sociales, universidades, centros de investigación o de los municipios para contribuir con la trasmisión de las teleconferencias.

En el caso del RFOSC, se percibió que a todas los actores sociales entrevistadas les parece que el sistema es adecuado y muy rápido para solicitar su CLUNI así como tener el conocimiento de los requisitos para obtenerla.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

No existen un mecanismo determinado para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto a solicitudes a eventos de capacitación a distancia, en tanto que no se requiere al no hacer una petición sino una inscripción.

El RFOSC aplica una encuesta de satisfacción acerca del trámite de inscripción a las organizaciones que obtienen la CLUNI. Este cuestionario debe llenarse obligatoriamente antes de descargar la CLUNI del SII y se considera un instrumento adecuado para saber la opinión de los beneficiarios en términos de dicho subproceso.

## **5.2.4 Proceso de Selección de Beneficiarios**

### **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso**

Respecto al subproceso de capacitaciones a distancia no hay propiamente una selección, se considera equivalentemente la aceptación de su participación en tanto se hayan inscrito mediante la plataforma de capacitación dentro del portal web del Indesol. Para las capacitaciones, primero se determina que la persona interesada

cumpla con los requisitos básicos de participación: que estén registrados en la plataforma, que vean todas las teleconferencias, que hagan sus evaluaciones y que las aprueben con un mínimo de seis de calificación. A quienes cumplen con los requisitos anteriores, se les otorga una constancia de acreditación, considerando a estas personas como beneficiarias. Por su parte, para las capacitaciones presenciales mediante aliados estratégicos que fungen como sede, la selección o aceptación de beneficiarios, la realiza la instancia convocante, misma que garantiza la asistencia a los cursos que ofrecen de manera gratuita.

En el caso del RFOSC, los actores sociales que obtienen la CLUNI son aquellas que han cumplido con los requerimientos determinados en la LFFAROSC. Se realiza un proceso en que se validan los documentos y requisitos para solicitar la CLUNI, cuyo tiempo de respuesta o resolución no es mayor a treinta días hábiles.

#### **Límites del proceso y su articulación con otros**

Para el RFOSC, el inicio del proceso ocurre cuando los actores sociales envían su documentación a través del SII y termina cuando se emite la resolución del trámite de inscripción sea éste, procedente o insuficiente.

El estatus de las organizaciones en la información del sistema del Registro es condicional para la selección de beneficiarios del PCS en esta modalidad. Dicha información está a disposición de los operadores y de los integrantes de las comisiones dictaminadoras. Algunos de los datos que los actores sociales manifiestan en su Informe Anual son un insumo para el proceso de dictaminación.

#### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de selección de beneficiarios son los siguientes:

- Sistema Integral del Indesol
- Portal de Corresponsabilidad.

Se considera que los insumos para este proceso son adecuados y suficientes, ya que los requisitos para la suscripción de registros los actores sociales los realizan mediante trámites electrónicos.

#### *Tiempo*

En lo referente al Registro Federal de los actores sociales, los trámites están abiertos durante todo el año y se cumple con el tiempo estipulado (30 días hábiles) por la LFFAROSC para determinar si procede o no la inscripción al RFOSC. Se considera un plazo adecuado y pertinente.

#### *Personal*

El personal tiene el perfil adecuado y se considera que cuenta con la capacitación suficiente para realizar sus funciones. Sin embargo, asume cargas de trabajo que en ocasiones les obliga a desatender otras funciones y por tanto afecta el cumplimiento de objetivos.

#### *Recursos financieros*

Debido a que desde su creación no se prevé en la normatividad un presupuesto para la operación del Registro Federal, tanto en oficinas centrales como en las delegaciones federales los recursos financieros son insuficientes para el proceso de selección equivalente a determinación de la procedencia a la inscripción al RFOSC. Se hacen esfuerzos para que se cumplan objetivos con los recursos propios del Indesol.

#### *Infraestructura*

La infraestructura que se requiere para ejecutar el proceso consta de equipo de cómputo con conectividad y equipo de oficina. La infraestructura y capacidad instalada resulta insuficiente para llevar a cabo este proceso.

#### **Productos**

Los productos que arroja el proceso de Selección de beneficiarios son los siguientes:





- Listado de organizaciones con resolución procedente para obtención de la CLUNI

### **Sistemas de información**

El SII es el sistema de información que se utiliza para el proceso de determinación de trámites de inscripción procedentes, el cual funciona a la vez como una fuente de información para el seguimiento del trámite. Se considera que éste sistema es útil y adecuado para la correcta realización de este subproceso.

### **Coordinación**

La coordinación se lleva a cabo con los delegados y las áreas jurídicas de las delegaciones: la Dirección de Asuntos Jurídicos del Indesol, los representantes del Indesol en las delegaciones federales y la Dirección de Tecnologías de Información. Esta coordinación se considera adecuada y eficiente para la realización de los subprocesos analizados.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

El proceso de selección de beneficiarios es pertinente en el contexto en que se desarrolla. El trámite para la inscripción al RFOSC está determinado por la LFFAROSC.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

Para recibir recursos económicos del PCS y de muchos otros programas federales dirigidos a OSC, éstas deben estar inscritas al RFOSC. El RFOSC establece contacto con dependencias de gobierno y OSC, lo que se considera un eslabón clave para el cumplimiento del propósito del programa.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

Al final del trámite de inscripción al RFOSC, se aplica una encuesta en línea a los actores sociales que obtuvieron la CLUNI para conocer el grado de satisfacción del usuario, este instrumento refleja con claridad la satisfacción de los beneficiarios sobre este proceso.

### **5.2.5 Proceso de Producción de Bienes o Servicios**

En capacitación a distancia se producen teleconferencias que se transmiten en vivo, dirigidas a OSC y personas que se inscribieron para tal efecto. En 2016 se contó con 73 teleaulas permanentes en distintos lugares del país.

Para la plataforma de capacitación en línea, a partir de las teleconferencias se selecciona el material escrito y evaluaciones, con lo que se conforman los cursos en línea. Adicionalmente en 2016 se trabajó en la generación de una plataforma LMS (*Learning Management System*, por sus siglas en inglés) con características de mayor interactividad que operará para producir diplomados en línea. Al efecto, el personal que opera el programa, cursó un diplomado sobre "Diseño de cursos en línea", con lo cual se conformó un equipo especializado para el desarrollo de actividades de capacitación en línea.

El componente dos también lleva a cabo acciones de capacitación presencial con aliados estratégicos como es el caso del Instituto Jalisciense de Asistencia Social - IJAS en Jalisco, la Fundación del Empresariado Yucateco - FEYAC en Yucatán, la Junta General de Asistencia del Estado de Hidalgo, entre otros. A través de este ejercicio se elaboran manuales de capacitación para los participantes.

En la divulgación del conocimiento, las actividades son diversas. Mediante este servicio se imparte el Seminario Permanente Indesol en el cual se presentan diversas figuras: 1) seminarios de investigación, 2) conferencias magistrales y 3) presentaciones de libros o presentaciones de trabajos de investigación relacionados con la sociedad civil en México.

El Centro de Documentación del Indesol – CEDOC, permite el acceso a publicaciones que se han generado con los productos de las convocatorias del PCS y los manuales de capacitación de PF que están a disposición para su donación, consulta o préstamo. La información documental se organiza y actualiza por medio de un catálogo. Prestadores de Servicio Social de la Universidad del Valle de México han contribuido para digitalizar todas las publicaciones derivadas del PCS hasta 2015, para que puedan ser descargadas o consultadas en línea.

La Comisión de Fomento es un órgano intersecretarial formado por cuatro dependencias federales con las funciones que la LFFAROSC le confiere en los artículos 10 y 11. Ésta se auxilia del Consejo Técnico Consultivo, con representación ciudadana que analiza, asesora y evalúa las políticas sobre el sector social mediante propuestas, opiniones y recomendaciones respecto a la aplicación y cumplimiento propias o referentes a la misma ley, de acuerdo a las atribuciones que se enuncian en su artículo 26, además de identificar irregularidades en procesos jurídicos administrativos. Los actores sociales representan una dinámica social y es cometido de la Comisión atender los aspectos mencionados. Se atiende los temas de interés para el sector social mediante articulaciones con instancias correspondientes. También es responsable de elaborar el Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil que es consolidado por la SHCP con las acciones y apoyos generales del gobierno en materia de relación con los actores sociales con CLUNI. Este informe se incluye como un apartado específico del Informe Anual que rinde el Ejecutivo al Congreso de la Unión y de la Cuenta Pública, con base en las leyes aplicables. La Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento tiene a su cargo la operación del Registro Federal y la coordinación con dependencias y entidades de la APF. Los productos o servicios que se generan son: Estudios y el Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil, que se entrega como un anexo de la Cuenta Pública. La Comisión de

Fomento coordina a la APF en cuanto a las políticas y acciones de fomento orientadas a los actores sociales.

A través del Registro se generan estadísticas y directorios que son insumos que sirven para reportes y consulta. El personal del RFOSC es quien administra y atiende la página de Corresponsabilidad, los trámites están digitalizados y todos están sistematizados en el SII. La Dirección de Registro y Seguimiento de las Actividades de los actores sociales y los coordinadores del SIC se articulan para dar capacitaciones sobre la Ley de Fomento. La plataforma o sistema administrado por el área recibe de los actores sociales registradas, las solicitudes de modificación de sus datos mediante la firma electrónica de los representantes legales.

Se cuenta con un acervo documental de los trámites que se realizan ante el RFOSC. Este acervo se encuentra en transición hacia un formato digital y representa la principal fuente de consulta sobre la información de los actores sociales inscritas.

#### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

La producción de los bienes y servicios del Componente de Fomento respecto a la modalidad de capacitación a distancia comienza con la invitación de expertos para el desarrollo de temarios desde la perspectiva académica, del servicio público y de los actores sociales y termina una vez transmitidas las teleconferencias. En el caso de la capacitación presencial con aliados estratégicos el proceso inicia con el establecimiento de colaboraciones para cumplir como sedes permanentes o facilitadores y el proceso concluye con la evaluación de los cursos impartidos. En cuanto a las acciones de divulgación del conocimiento el proceso inicia con la organización de eventos y concluye con su realización. La Comisión de Fomento comienza su proceso de producción con la resolución del acuerdo para la realización de los estudios y concluye con la entrega formal del estudio. Para el RFOSC el proceso comienza con la difusión, capacitación y asesoría acerca de la LFFAROSC entre OSC así como la puesta en marcha de las herramientas tecnológicas que permitan el proceso de inscripción; concluye cuando los

expedientes con la documentación de los trámites de inscripción se integran al acervo documental.

### **Insumos y recursos**

#### *Tiempo*

La mayoría de las capacitaciones presenciales y a distancia están programadas en el calendario anual, por tanto, se llevan a cabo en número, forma y plazo establecidos, por lo que se considera que estos subprocesos se hacen de manera correcta. Por su parte, el Registro Federal de OSC da atención durante todos los días laborables del año, según el Acuerdo publicado por la SEDESOL. Tal como lo determina la Ley, el tiempo de que dispone el Registro para dar resolución de un trámite de inscripción es de 30 días hábiles. Para la Comisión de Fomento que se rigen bajo otra lógica de plazos, esto es, que no hay un tiempo determinado para realizar los procesos sus acciones fundamentales están abiertas para la atención durante todo el año respecto a los actores sociales.

#### *Personal*

Para la realización de sus responsabilidades, no es suficiente el número de colaboradores que laboran en los diversos subprocesos aquí analizados, dado que sus cargas de trabajo y diversidad de funciones son muchas, pero se asume como personal responsable, comprometido y eficiente para cumplir los objetivos correspondientes.

#### *Recursos financieros*

En el transcurso de la evaluación se advirtió que las áreas encargadas de la producción de bienes y servicios que se derivan de las acciones de fomento, no cuentan con recursos suficientes, no obstante, la importancia y magnitud de sus funciones y alcances, ya que sus recursos provienen directamente del instituto y del presupuesto asignado al PCS. De acuerdo con las ROP 2016, al Componente 2 le corresponde el 5.3% del presupuesto del PCS; con ese monto fueron cubiertas únicamente las convocatorias de PF y de VI en el mismo año fiscal. Los eventos de divulgación del conocimiento, la operación del RFOSC y los costes para teleconferencias son cubiertos directamente con recursos del Instituto.

### *Infraestructura*

No obstante, la carencia de recursos financieros propios, el Registro Federal de los actores sociales ha automatizado sus servicios, los cuales se realizan por medios electrónicos que operan de manera eficiente. El RFOSC tiene bajo su resguardo el acervo documental de los actores sociales registradas, que consta de alrededor de 29 mil expedientes físicos. Lo problemático está en que el espacio donde se almacena este archivo no está suficientemente ventilado, lo cual puede ocasionar daños en su conservación y a la salud del personal responsable del acervo documental. Además, no se cuenta con suficientes condiciones de seguridad en las instalaciones del Registro. Se observa por parte de los colaboradores, la necesidad de un mayor número de equipos de cómputo para uso de los actores sociales que acuden al módulo para realizar algún trámite.

Por otro lado, el equipamiento de cómputo y servidores electrónicos que permiten las transmisiones en línea (conferencias y capacitaciones) es básico y no se cuenta con sistemas de respaldo alternativo en caso de caída del sistema. También se consideran insumos a las publicaciones que están a disposición del público en general en el CEDOC.

### **Productos**

- Capacitaciones presenciales
- Cursos en línea
- Teleconferencias
- Manuales de capacitación
- Acervo documental de trámites de los actores sociales
- Información estadística sobre OSC inscritas en el RFOSC
- Información de los actores sociales inscritas en el RFOSC publicadas en la página d
- Corresponsabilidad
- Directorios especializados de OSC inscritas en el RFOSC
- Seminarios
- Exhibiciones del acervo del CEDOC

- Estudios relativos a la evaluación de la política de fomento a los actores sociales
- Documentos de análisis sobre iniciativas de reformas al marco legal que aplica a los actores sociales
- Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil.

### **Sistemas de información**

El SII es la plataforma básica para los trámites y gestiones automatizadas correspondientes al RFOSC. De acuerdo a lo observado por los evaluadores esto ha simplificado costes y procesos para agilizar los servicios proporcionados. Por otra parte, se considera que el sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones es un pilar fundamental para conferencias y cursos en línea, por lo que se recomienda que se actualice para asegurar su óptimo funcionamiento.

### **Coordinación**

El espectro de articulación para producir los bienes y servicios de Fomento es amplio y se desarrolla de manera interna en la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, mediante sus direcciones de área; con las otras áreas del PCS y los responsables de operación en las delegaciones. De manera externa se coordinan acciones de capacitación con la academia, investigadores, expertos, aliados estratégicos como el caso de las sedes permanentes, las teleaulas y los AREP participantes en las convocatorias de VI y PF. Por su parte, la Comisión de Fomento está vinculada a las otras dependencias de gobierno que la conforman y con el resto de las dependencias y entidades de la APF.

### **Pertinencia del proceso en el contexto, condiciones en que se desarrolla e importancia estratégica**

Las acciones de fomento que lleva a cabo el componente dos derivan de la LFFAROSC, lo que convierte al instituto en la instancia federal que cuenta con las atribuciones

para impulsar y fortalecer las actividades de los actores sociales con una cobertura nacional y de forma gratuita, lo cual respalda la importancia estratégica de las mismas y el papel del Indesol como eje vinculante de los actores sociales Tal como se señaló en la introducción, esta es la institución insignia en materia de fomento a las actividades de los actores sociales con que cuenta el Gobierno Federal. Todo producto de fomento responde a necesidades de los Actores Sociales para impulsar su fortalecimiento institucional así como a los objetivos institucionales. Los limitados recursos reducen la capacidad de cobertura aun cuando se llevan a cabo el mayor número de eventos de capacitación.

### **Opinión de los actores**

Los instrumentos y mecanismos que se utilizan para la detección de necesidades de los Actores Sociales se aplican para definir las temáticas de los eventos de capacitación. Se observó que en especial los AREP que participan en la convocatoria PF opinan que la experiencia generada al impartir sus capacitaciones junto con los beneficiarios indirectos es clave para la definición de temáticas para los próximos ciclos.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

El cuestionario de opinión que se aplica al final de las capacitaciones y en las Reuniones Regionales que incluye un apartado específico de detección de necesidades de capacitación presenciales y a distancia es una herramienta útil para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Respecto al Registro se aplica la encuesta de satisfacción a las organizaciones de las cuales procedió su inscripción al Registro y ha demostrado ser un instrumento efectivo para este mismo efecto.

#### **5.2.6 Proceso de Distribución de Apoyos**

En el caso de la convocatoria de PF y de la capacitación presencial con aliados estratégicos, los AREP que fungen como docentes son los encargados de distribuir los manuales entre los participantes en cada curso; además se cuenta con ejemplares disponibles para donación, consulta o préstamo, en materiales físicos y digitales.



También el proceso de distribución de apoyos se lleva a cabo a través del subsistema de Gestión del conocimiento, mediante el Centro de Documentación (CEDOC) el cual concentra información especializada en tercer sector y sociedad civil en México y actualmente cuenta con más de 2,500 publicaciones producto de los apoyos del PCS. Estos documentos se encuentran digitalizados y a disposición en línea para el público en general. Así mismo el CEDOC para llevar a cabo las donaciones de ejemplares físicos de dichas publicaciones instala módulos en los diversos eventos. Se realizan presentaciones de los resultados de VI y de los manuales de capacitación producidos por la convocatoria de PF.

Permanentemente se hacen exhibiciones del acervo del CEDOC, en todos los eventos que se realicen y sean invitados. Se exhibe material de acuerdo al tema del evento al que asista el CEDOC tales como ferias de libro y congresos de los actores sociales.

Se tienen listas y se cuenta con los formatos de las donaciones que el CEDOC ha otorgado a diversas instancias que lo solicitaron.

El RFOSC ha simplificado los trámites previstos en la LFFAROSC mediante la plataforma electrónica que agiliza la entrega. Las Constancias de acreditación se distribuyen a través de documentos físicos, se envían por mensajería o correo postal a las delegaciones federales de la SEDESOL.

La Comisión de Fomento en su calidad de área integradora del Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil, lleva a cabo la distribución del mismo en forma física a las dependencias de la APF y por medio electrónico a través de su publicación en el portal de Corresponsabilidad.

#### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

El proceso de Distribución es posterior a la Producción de las capacitaciones en cualquiera de sus modalidades y antecede a la Entrega de apoyos: cursos, conferencias

presenciales y en línea, publicaciones, videos, etc. La distribución de los trámites comienza a partir de que se cuenta con la autorización y firma de la titular del Indesol, independientemente de si su entrega será de manera física o electrónica y concluye en el momento en que las delegaciones lo reciben de forma física o bien para el caso del sistema termina en el momento en que se encuentra disponible para su descarga en el micro sitio.

### **Insumos y recursos**

#### *Tiempo*

Las modalidades de capacitación presencial y a distancia están calendarizadas, y éstas se efectúan en tiempo y forma según lo programado, salvo los casos de solicitudes bajo demanda, sin embargo, no se exceden de los tiempos y condiciones determinados por proceso; lo mismo ocurre con los eventos de divulgación.

En cuanto a los trámites del RFOSC, el plazo para la conclusión de trámites en formato electrónico es suficiente, regularmente no se rebasan los tiempos en que se pone disponible el documento electrónico en los microsítios de los actores sociales. Con respecto a la distribución física de documentos, el tiempo es variable para hacerlos llegar a las entidades según su distancia y coste, también están establecidos, por ejemplo, para las constancias de acreditación de los cursos en línea. El plazo máximo es de 90 días y regularmente no se excede.

#### *Personal*

Como antes se ha mencionado, el personal es limitado y tiene cargas de trabajo considerables, aun así, cuenta con las capacidades para realizar sus funciones que se cumple regularmente en tiempo y forma. Para trámites que implican una distribución física, sí representa un coste y procedimientos que podrían generar retrasos por la limitación de personal, ya que el área sólo puede dedicar a una persona para dichas gestiones.

#### *Recursos financieros*

Además de lo que se ha señalado sobre el porcentaje del presupuesto que las ROP establecen para las acciones de fomento y gastos de operación y la manera en que se ha ejercido ese presupuesto, el Indesol asume con sus recursos los gastos adicionales de distribución.

Con respecto a las teleconferencias, se observó que los AREP que funcionan como Sedes perciben que el apoyo recibido para el programa de capacitación de PF no es suficiente para sufragar los gastos que implica mantener en funcionamiento a las teleaulas durante el resto del año, tal como se observó en procesos anteriores.

### *Infraestructura*

A nivel central, tanto el personal, equipamiento, materiales requeridos, plataformas electrónicas, plataformas de transmisión de señal para teleconferencias y capacitación en línea, vehículos y recursos para operación de las acciones de fomento, son limitadas; pero no impiden la realización de sus funciones y cumplimiento de objetivos.

### **Productos**

- Capacitaciones en modalidad presencial y en línea
- Publicaciones y manuales repartidos
- Constancias de acreditación que han sido enviadas a los módulos del registro (delegaciones federales)
- Constancia de inscripción (CLUNI) disponibles en los micrositijs de los actores sociales
- Plataforma electrónica para descarga de documentos tramitados (cartas y CLUNI)

### **Sistemas de información**

El SII como plataforma electrónica además de la correspondencia electrónica para difusión y confirmación a eventos.

### **Coordinación**

Fundamentalmente con los Actores Sociales de PF y VI se establece una estrecha comunicación y seguimiento de sus proyectos. Con los aliados estratégicos que son

representantes de otras OSC, instancias de gobierno como las Juntas de Asistencia o Municipios, por citar algunos ejemplos, se encontraron algunos ejemplos paradigmáticos de colaboración, particularmente con actores como: el IJAS, FEYAC, JAP Sonora, Universidad La Salle, Centro de Formación Social, JUGA Hidalgo, Fundación Merced Querétaro y Gobierno del Estado de Guanajuato.

Para la transmisión de las teleconferencias se trabaja colaborativamente con la Dirección General de Televisión Educativa de la SEP, que facilita la señal satelital, y con la Dirección General de Televisión Universitaria de la UNAM, que produce los programas; la propia UNAM replica la transmisión por Internet.

La relación requerida para la distribución de documentos físicos por parte del personal del RFOSC se realiza con los responsables de los módulos en las delegaciones federales de la SEDESOL que son receptores de la documentación enviada por la Oficialía de partes. En relación a los trámites electrónicos del RFOSC interviene la oficina de la titular del INDESOL.

La distribución del Informe Anual que integra la Comisión de Fomento se realiza por medios electrónicos; eventualmente para algunos otros materiales del componente dos.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

La distribución de bienes, servicios o trámites se ha simplificado de manera importante gracias a las plataformas electrónicas o bien aprovechando los eventos de capacitación y divulgación para hacer llegar algunos de los productos generados por las acciones de fomento a los actores sociales. Esto ha potenciado el alcance de varios de los productos que distribuye el componente dos.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

Las capacitaciones permiten que los actores sociales en distintos y apartados lugares a lo largo del país adquieran conocimientos y obtengan herramientas para su mejor desempeño y resultados en la labor social en la que contribuyen. Los aliados estratégicos emplean recursos que hacen extensivas las capacidades que se desarrollan y sin tener que disponer de mayores recursos federales para llegar a más beneficiarios.

Los eventos de divulgación y las Reuniones Regionales también son aprovechados para cumplir varios propósitos simultáneamente. La distribución de la información del RFOSC es útil para el proceso del PCS y programas de la APF dirigidos a OSC. El que la Comisión haya distribuido los Informes es relevante como un mecanismo de rendición de cuentas.

### **Opinión de los actores**

Se observa que para el personal directivo y operativo el cumplimiento de sus acciones relacionadas con el propósito del programa, en este proceso, se realiza con ciertas dificultades, pero se logra oportunamente. A su vez, los beneficiarios sobreponen las ventajas del proceso a pesar de mencionar eventualmente retrasos o impedimentos que consideran normales.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

El cuestionario de opinión que se aplica al final de las capacitaciones y la encuesta de satisfacción a las organizaciones que procedió su inscripción al Registro es una fuente útil y confiable para conocer la satisfacción de los beneficiarios con respecto al proceso analizado.

#### **5.2.7 Proceso de Entrega de Apoyos**

La entrega física de los manuales se realiza en cada sede y los beneficiarios indirectos firman un acuse de recibido. Las constancias de participación a los cursos pueden descargarse mediante la plataforma electrónica y dos aplicaciones diseñadas especialmente para las modalidades presencial y a distancia. En el caso de las donaciones se obtiene el acuse respectivo de quien haya recibido alguna publicación. Los servicios de divulgación del conocimiento se otorgan al momento de su realización, ya sea seminario, conferencia o presentaciones de libros. Lo mismo sucede en el caso de las teleconferencias y cursos en línea, cuya entrega, en tal caso, se considera al momento en que el usuario accede al servicio.

La entrega de constancia de inscripción al registro (CLUNI) se concreta cuando la OSC descarga del SII un acuse de recibo electrónico. Para las Constancias de acreditación se

considera que la entrega se hace al momento en que los responsables de los módulos otorgan el documento físico a los representantes de los actores sociales, expidiendo simultáneamente el acuse de recibo correspondiente.

### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

Posteriormente a la impartición de las capacitaciones en las modalidades contempladas para el componente de fomento se cuenta con las condiciones para que los participantes reciban sus constancias o las descarguen de las aplicaciones con lo que se da por concluido el proceso.

La Comisión recibe los acuses por parte de las instancias a quienes se les envió el informe anual correspondiente para dar por concluida su entrega.

Con respecto al RFOSC, la entrega de las constancias de acreditación se efectúa en cuanto los actores sociales reciben los documentos solicitados en los módulos de las delegaciones federales junto con los acuses que firman para resguardo del personal. Para los trámites de inscripción al Registro la entrega se concluye cuando los documentos han sido descargados del sistema por los actores sociales, en este caso se trata básicamente de la CLUNI.

Para el SIC y el RFOSC las constancias y acuses darán pauta al proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de Entrega de apoyos son los siguientes:

- Listas de asistencia a las capacitaciones
- Sistema (SII) alimentado con los datos de los asistentes que ameritan constancias sobre las capacitaciones
- Aplicaciones electrónicas para descarga de constancias
- Apoyo del sistema de correspondencia (postal) de Oficialía de partes del Indesol

- Sistema alimentado con los documentos digitales autorizados y firmados que están en los microsítios de los actores sociales.

### *Tiempo*

Conforme a lo analizado de manera documental y con la evidencia recabada en el trabajo de campo, se observó que no se han presentado irregularidades o retrasos significativos en la entrega de bienes o servicios (constancias, Registro y documentos), por tanto, se considera que los plazos son adecuados y acorde a lo planificado.

### *Personal*

El mismo personal descrito en procesos anteriores es quien interviene en las entregas, para lo cual no se requiere de procedimientos, conocimientos o insumos especializados o en línea diferente a las capacidades para la realización de entregas. No obstante, que es una de las múltiples funciones que realizan o monitorean los colaboradores de la DGA y los responsables operativos en las delegaciones federales, en número es insuficiente y en perfil adecuado.

### *Recursos financieros*

Además de lo señalado respecto a la falta de un presupuesto suficiente para las acciones de fomento, el proceso de entregas genera costes adicionales con los envíos de documentos tanto para las instancias vinculadas a la Comisión de Fomento como para los que se envían a las delegaciones, dichos recursos son absorbidos por el Indesol.

### *Infraestructura*

La infraestructura más allá de considerarse suficiente es utilizada de manera eficiente por el personal, se aprovecha al máximo y permite contar con la capacidad instalada para la realización de las entregas ya sea de manera física o electrónica. No está de más comentar que tampoco está o tiene las condiciones óptimas.

### **Productos**

Los productos del Proceso de Entrega de apoyos son los siguientes:

- Acuses de recibo de las constancias de capacitación, versión física y electrónica
- Acuses de recibo del informe anual de la Comisión de Fomento
- Acuses de recibo de las Constancias de acreditación
- Acuses de recibo de las CLUNI
- Acuses de recibo de las donaciones de publicaciones

### **Sistemas de información**

Se hace uso del SII como plataforma para la entrega de CLUNI. Las aplicaciones del SIC se emplean para entrega de constancias de los cursos en línea. Estos son los principales sistemas que además de hacer funcional y rápido al proceso, permiten el monitoreo y conteo que se usará para los reportes de resultados.

### **Coordinación**

La vinculación principal sobre las consideradas “entregas de apoyos” a nivel capacitaciones se da con los aliados estratégicos y el conjunto de operadores de teleaulas. Con respecto a la Comisión de Fomento esto se hace a través de la confirmación de recepción de los informes anuales enviados a las instancias determinadas. Mientras que para el RFOSC este proceso se lleva a cabo en correlación con los operadores en las delegaciones federales de la SEDESOL. La Oficialía de partes del Indesol colabora en los envíos físicos.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

Los medios electrónicos han reducido plazos de entrega, así como inconvenientes en las distancias e incluso gastos para los beneficiarios y para el programa, esto, puede compararse porque en las modalidades de entrega todavía se usan las formas físicas y las digitales. La conclusión de pertinencia por tanto, es favorable, el contexto



tecnológico requerido en la mayoría de ocasiones es aceptable tanto para operadores como para beneficiarios.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

Las acciones del proceso de entrega son conclusivas, de ello depende la evidencia de que las capacitaciones a distancia han generado las posibilidades para el desarrollo de capacidades y para el fortalecimiento de los actores sociales con menores oportunidades a lo largo del país.

El Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil que es consolidado por la SHCP con las acciones y apoyos generales del gobierno en materia de relación con los actores sociales con CLUNI es utilizado para incluir un apartado específico en el Informe Anual que rinde el Ejecutivo al Congreso de la Unión y de la Cuenta Pública. Asimismo es utilizado por las dependencias involucradas que lo reciben como parte de su contribución a la Cuenta Pública.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

Se aplica el cuestionario de opinión del SIC al final de las capacitaciones y en las Reuniones Regionales. Respecto al Registro se aplica la encuesta de satisfacción a las organizaciones de las cuales procedió su inscripción al Registro. Ambos procedimientos son suficientes y adecuados para reconocer la satisfacción de los beneficiarios sobre la ejecución del proceso analizado.

## **5.2.8 Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos**

### **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso**

En el caso del CEDOC se llevan a cabo informes sobre el número de servicios que se otorgan en cualquiera de sus modalidades (préstamos a domicilio, consultas en sala y asesorías).

Para los eventos de divulgación del conocimiento también se lleva un registro de asistentes.

En cuanto al RFOSC, una parte del personal del área participa en las visitas de seguimiento a los proyectos apoyados. El área recibe los informes anuales de las organizaciones inscritas. Inmediatamente después de la obtención del registro, las organizaciones reciben en el sistema una encuesta de satisfacción para ser llenada mediante la plataforma electrónica. El área del RFOSC también se encarga de revisar las modificaciones que soliciten los actores sociales a los datos de su CLUNI o en los casos que se solicite una nueva CLUNI. El equipo evaluador observó que el personal percibe que son pocos los recursos humanos para atender la demanda de OSC que solicitan su CLUNI.

#### **Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.**

En términos del RFOSC, una vez que se recibe la solicitud de inscripción, es posible dar seguimiento al trámite a través de los tableros de control y estatus de seguimiento que las organizaciones visualizan por medio de su micrositio. Este es el límite inicial del proceso. El proceso concluye cuando se emite la resolución sobre la procedencia o insuficiencia del trámite de inscripción al RFOSC, lo cual también es posible de ser verificado en el micrositio de los actores sociales.

Con respecto a la capacitación en línea, el límite inicial de este proceso es cuando se hace la revisión de los resultados de evaluación de cada módulo en el curso respectivo, lo que permite identificar a los usuarios que no tienen avance, mismos a los que se envían comunicaciones electrónicas invitándolos a completar sus evaluaciones. El límite final de este proceso se da cuando se emiten las constancias de participación en los cursos.

Desde la perspectiva del equipo evaluador se considera que los límites en el proceso son congruentes y lógicos con respecto a los procesos previos y subsiguientes.

### **Insumos y recursos**

Los insumos del proceso de seguimiento y monitoreo son los siguientes:

- Tablero de control
- Micrositio de OSC
- Sistema Integral del Indesol
- Portal de Corresponsabilidad
- Base de datos de movimientos de usuarios de cursos en línea
- Aplicación diseñada para la convocatoria PF

### *Tiempo*

Todos los subprocesos que componen el proceso de seguimiento y monitoreo de apoyos se realizan acorde a lo establecido en el POA y en la LFFAROSC. Se considera que los tiempos son adecuados para la realización de este proceso.

### *Personal*

Se considera que el personal que se dedica a la realización de los subprocesos contemplados en este proceso es insuficiente y usualmente tiene que hacer más de lo que le corresponde.

### *Recursos financieros*

Se considera que la percepción de los operadores es que cada vez se cuentan con menos recursos para la implementación de este proceso.

### *Infraestructura*

La infraestructura para ejecutar el proceso básicamente consta de equipo de cómputo con conectividad y equipo de oficina. Se considera que el personal de la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para llevar a cabo éste proceso.

### **Productos**

Los productos del Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos son los siguientes:

- Reporte de trámites realizados por módulo
- Reporte de trámites que obtuvieron CLUNI y de los que no solventaron las insuficiencias
- Oficios de notificación de insuficiencia, de procedencias, de deficiencia documental y de negativas de trámite
- Informes de actividades del CEDOC
- Reportes de asistencia a eventos
- Informe de resultados de capacitación en línea y presencial por curso
- Informes mensuales de audiencia de teleconferencias

### **Sistemas de información**

En la capacitación a distancia se cuenta con un registro informático de la audiencia, tanto en teleaulas, como a través de internet. Así mismo, la plataforma de capacitación en línea guarda registro digital de todos los movimientos de los usuarios y permite generar bases de datos de tipos de participantes, calificaciones y demás información que sea requerida.

El CEDOC cuenta con un sistema digital a través del cual los usuarios pueden consultar en línea las publicaciones del acervo. Este sistema permite hacer un seguimiento del número de usuarios que consultan el acervo.

La Comisión de Fomento utiliza una parte del SII para realizar la captura y resultados correspondientes al informe anual.

Para el caso del RFOSC se utiliza el SII para el seguimiento a través de los tableros de control, del trámite de inscripción al registro. El acceso al SII se hace a través del portal de Corresponsabilidad.

Se considera que los sistemas informáticos utilizados en estos distintos subprocesos son útiles y adecuados para llevar a cabo las tareas contempladas.

### **Coordinación**

Es importante y adecuada la coordinación entre los operadores del Componente Dos, los actores sociales y docentes.

### **Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla**

En general, el proceso de seguimiento y monitoreo del componente 2 es pertinente, adecuado y congruente con el contexto en el que se desarrolla, debido a que permite contribuir al logro del propósito del programa. Se observa, por ejemplo, que este proceso de seguimiento en las capacitaciones en línea y en el trámite de inscripción al RFOSC permite conocer con oportunidad y confiabilidad el avance alcanzado con respecto a los objetivos propuestos en cada subproceso.

### **Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso**

El proceso logra establecer contacto directo con los actores sociales que están siendo beneficiarios del Componente Dos. Por lo que debe considerarse un importante elemento de vinculación entre el PCS y sus beneficiarios.

### **Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios**

El RFOSC aplica una encuesta de satisfacción a sus beneficiarios, en donde se incluyen algunos reactivos relacionados con el seguimiento del trámite de inscripción al RFOSC,

por lo que se considera que al menos en este subproceso, hay una adecuada recolección de información relacionada con la satisfacción de los beneficiarios.

### **5.2.9 Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios**

La LFFAROSC, en su artículo 6 Fracción IV, establece que las organizaciones participarán en los mecanismos de contraloría social que establezcan u operen las dependencia y entidades, de conformidad con la normatividad jurídica y administrativa aplicable. La exploración documental y de campo efectuada al componente dos del programa, muestra que podría considerarse la figura del Consejo Técnico Consultivo como un contralor sobre las acciones de fomento definidas en la ley, sin embargo, el CTC no es una instancia interna del Indesol y, en el mismo sentido, también se puede afirmar que tampoco forma parte de la estructura del PCS. Por ello, no se analiza este proceso en este componente.

## **6. Tema II. Hallazgos y resultados**

A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados de un proceso de análisis síntesis de los resultados de todos los procesos y subprocesos del Componente Uno, conforme a los alcances definidos para la evaluación.

### **6.1 Identificación de Fortalezas o buenas prácticas del componente uno**

#### ***Planeación***

Existe claridad en las atribuciones de las áreas que intervienen en el subproceso de planeación estratégica, así, mientras que la UPRI funge como coordinadora general, la DGAP se encarga de generar los insumos información y la DGGEMPS diseña los indicadores de evaluación. De esta forma se evidencia una secuencia lógica, ordenada y articulada del proceso de planeación. Asimismo, los documentos utilizados para este propósito, esto es, la MIR, la propuesta de atención y las ROP contienen la información mínima indispensable para generar los productos del proceso de planeación. Por otra parte, se encontró un adecuado trabajo de alienación de los objetivos del PCS al

Programa Sectorial de Desarrollo Social, y al Plan Nacional de Desarrollo de conformidad con la normatividad establecida para tal efecto.

El proceso de planeación de uso de los recursos del PCS a nivel central, a cargo de la DCGD, es pertinente en tanto que utiliza información cuantitativa generada por el propio programa para proyectar su demanda. Asimismo, establece criterios suficientes para garantizar la equidad en la asignación presupuestal entre las delegaciones, para ello utiliza una fórmula que considera variables de marginación, demanda de proyectos, densidad asociativa y coinversiones con otros actores institucionales.

El proceso de planeación se articula con todos los procesos subsecuentes por medio de los productos que genera, lo cual evidencia un adecuado uso de herramientas metodológicas en su diseño. Asimismo, se confirmó que, para efectos de este proceso, tanto los tiempos, como la infraestructura y el personal son suficientes para cumplir con su cometido.

#### *Difusión*

El proceso de difusión tanto de las ROP como de las convocatorias está debidamente normado y se establecen atribuciones claras de cumplimiento tanto a nivel central como en las delegaciones. Adicionalmente, otros pares gubernamentales de orden federal y actores privados coparticipan en la difusión de las convocatorias, entre estos privados se encuentran las propias OSC quienes replican, particularmente las convocatorias a través de sus propios medios informativos. Se evidenció también que, a pesar de los progresivos recortes presupuestales, los operadores alcanzan una cobertura básica de información.

#### *Solicitud de apoyos*

El proceso de solicitud de apoyos detona los subprocesos de recepción de solicitudes y de validación, lo cual se hace utilizando el mismo sistema de información (SII), ello garantiza que el proceso se estandarice y se facilita la comunicación, eliminando las asimetrías en la información y favoreciendo la coordinación entre las oficinas centrales del PCS en el Indesol, y los operadores del PCS en las delegaciones estatales de la SEDESOL. Adicionalmente, el uso del SII ha generado reducción de tiempos de ejecución en los propios actores sociales, quienes reciben asesoría y capacitación en

ambos subprocesos. Finalmente, el SII cumple es también utilizado como un instrumento valioso para el monitoreo del programa.

### *Selección de beneficiarios*

El principal atributo del proceso de selección de beneficiarios es su transparencia, esta descansa fundamentalmente en dos elementos, el primero, en la Comisión Dictaminadora cuya composición colegiada de actores gubernamentales, sociedad y académicos ha dado certidumbre sobre la objetividad de los proyectos seleccionados. Esta característica del proceso es reconocida por los actores sociales y se tiene la percepción de parte de ellos de que es uno de los procesos de selección más transparentes en la Administración Pública Federal. Adicionalmente, el SII y el SIRFOSC, facilitan que la ejecución del proceso se lleve a cabo conforme a lo planificado.

Otro aspecto relevante es el establecimiento de los criterios que dicha Comisión debe de tomar en cuenta para la selección del proyecto, si bien algunos de ellos tienen áreas de oportunidad en cuanto a su conceptualización, son una guía importante para decidir con elementos relativamente objetivos de impacto social, viabilidad, experiencia, apego a los objetivos y temáticas de la convocatoria en la que los actores sociales participan.

Las Comisiones Dictaminadoras cuentan con una amplia participación voluntaria de sus integrantes, particularmente de los representantes de OSC y la academia lo que simbólicamente genera legitimidad entre los propios actores sociales. Así, aunque resulta un mecanismo operativo complejo y un reto creciente para la ejecución del programa, sobre todo a nivel estatal, se ha constituido en el mediano y largo plazo como un activo valioso del programa.

### *Entrega de apoyos*

Este proceso se integra por tres subprocesos ordenados secuencialmente: suscripción del instrumento jurídico, gestión de los recursos y ejercicio de los mismos por los actores sociales. Para ello, el SII, ha fungido como una herramienta de facilitación y simplificación que ha permitido sustituir la documentación física por la digital.



Se observó un grado satisfactorio y sistemático de articulación entre instancias internas del Indesol para este proceso, en donde cada instancia ejecutora conoce sus funciones y las actividades que debe realizar con sus pares al interior del Indesol y con las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas. El programa mide la satisfacción de sus beneficiarios por medio de un instrumento de encuesta que hace referencia a los distintos subprocesos.

#### *Distribución de bienes y servicios*

En el Componente de Coinversión Social, no aplica el proceso de distribución de bienes y servicios.

#### *Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos*

El proceso establece subprocesos para cumplir con sus propósitos de monitoreo y de seguimiento. Para el primer caso se vale de visitas de campo, reportes de actividades tanto parcial como final, y reuniones regionales de vinculación y articulación. Por otra parte, para los propósitos de seguimiento el proceso establece mecanismos para el seguimiento a proyectos susceptibles de mejora y no aceptables, para el seguimiento de convocatorias y para la evaluación de los resultados de los proyectos apoyados. Asimismo, la definición de la metodología para el seguimiento físico y operativo está definido por un actor distinto al Indesol, la DGEMPS lo cual dota de mayor objetividad al proceso.

Adicionalmente, el componente cuenta con un Baremo conformado por un conjunto de criterios de evaluación a los que estarán sujetos los proyectos. Su consulta está disponible al público en general, dentro de la normatividad.

#### *Contraloría social y satisfacción de usuarios*

El proceso se encuentra establecido en la normatividad del Programa y monitoreado de manera externa por la SFP, por medio del Sistema de Información de Contraloría Social (SICS) que lo optimiza y permite monitorear el trabajo de los comités. Asimismo, el programa cuenta con materiales específicos para este proceso como el Esquema de Contraloría Social, la Guía Operativa, el Programa Anual de Trabajo y los Cuadernos de Trabajo de los Comités, mismos que son validados por la SFP.

### *Evaluación y monitoreo*

El diseño del proceso es adecuado en la medida de que los subprocesos son consistentes, lógicos y apegados a la normatividad: Reporte del avance de indicadores de la MIR, Evaluación externa, Aspectos Susceptibles de Mejora y Difusión de los resultados de la evaluación externa y los indicadores para resultados. Al respecto, en opinión del personal de la DGEMPS, el PCS es uno de los programas que tiene más y mejor institucionalizados sus procesos, su personal se ha capacitado y tienen buenas herramientas para dar un adecuado seguimiento tanto a los procesos del programa, como a sus beneficiarios.

La coordinación entre las distintas áreas involucradas tanto en la SEDESOL como del Indesol es adecuada y permite una comunicación fluida que facilita el desarrollo de los subprocesos.

#### 6.2 Identificación de Fortalezas o buenas prácticas del componente dos

### *Planeación*

El equipo de trabajo de la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación - DGACPI como unidad responsable de las acciones de fomento, acata con responsabilidad y compromiso las tareas encomendadas para contribuir con la planeación en cualquiera de sus niveles, de manera indirecta para los procesos y productos de planeación estratégica y de manera directa para la elaboración de su plan operativo anual - POA. También han participado en otros procesos que sirven de insumos para la planeación, es el caso de la más reciente Evaluación de Diseño para el PCS.

Para los procesos de planeación se ha entablado una coordinación participativa y eficaz con las áreas internas y con la DGEMPS de la SEDESOL.

El programa anual de capacitación a distancia representa una de las ofertas más amplias a nivel nacional.

### *Difusión*

Para la promoción de las acciones de fomento participan otros actores como asociaciones y dependencias de gobierno que, por su iniciativa, buena relación con el Indesol e interés, replican invitaciones y asesoría para la divulgación de acciones de fomento.

Se logra una adecuada cobertura de las acciones de fomento, a pesar de los pocos recursos económicos y de personal, pero gracias a la base de datos y mecanismos de comunicación electrónica como el correo-e y los portales del Indesol y de Corresponsabilidad; por su parte los operadores de las delegaciones federales también replican estas acciones.

### *Solicitud de apoyos*

En las delegaciones federales de la SEDESOL y en oficinas centrales; los responsables de su funcionamiento tienen a su cargo los módulos de atención para brindar la información necesaria para que los actores sociales participen de los beneficios que otorgan los subcomponentes de fomento.

Los eventos de divulgación del conocimiento y el CEDOC abren las disposición de algunos de sus servicios al público general, tal es el caso de las publicaciones y manuales que forman parte del acervo documental.

Las solicitudes de trámites para la inscripción al RFOSC están completamente automatizadas dentro del portal de Corresponsabilidad lo que permite su agilización y simplificación.

Se cuenta oportunamente con las estadísticas de los solicitantes, tanto para las capacitaciones a distancia como para los trámites de inscripción al registro.

Los aliados estratégicos contribuyen de manera voluntaria en su integración a la red de teleaulas lo que permite aumentar las solicitudes de inscripción a las teleconferencias.

En las encuestas de satisfacción que aplica el RFOSC se incluyen preguntas que permiten conocer su opinión respecto a la solicitud de trámites de inscripción.

Todo proceso de solicitud para acciones de fomento es gratuito.

### *Selección de beneficiarios*

Los criterios para aceptación de participantes a las capacitaciones a distancia son imparciales, frecuentemente los operadores a nivel central y en las delegaciones federales de la SEDESOL supervisan que éstos se hayan aplicado.

Para la determinación de OSC cuya solicitud es procedente dura poco tiempo, ya que por disposición normativa no debe exceder los 30 días.

Los datos de los registros de OSC son fundamentales para los criterios de selección, ya que agilizan su acceso a beneficios de las diversas acciones de fomento, incluso para selección de otros beneficios que ofrecen otras dependencias gubernamentales.

El Sistema Integral del Indesol es una favorable herramienta que simplifica el proceso de selección.

### *Producción de bienes y servicios*

El personal que opera y coordina la red de teleaulas se ha capacitado para implementar innovaciones tecnológicas que permitan mayor interactividad en modalidades de enseñanza con programas y diplomados de mayor duración.

La participación de aliados estratégicos permite ampliar la cobertura de capacitaciones sin que esto represente mayores costes para el Indesol.

Para la divulgación del conocimiento se generan publicaciones de investigación y manuales de capacitación.

La colaboración con universidades a través de prestadores de servicio social ha permitido la digitalización total de manuales y publicaciones derivadas de PCS hasta 2015 mismas que están al acceso para descarga o consulta.

La información de Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil que emite la Comisión de

Fomento es de gran importancia y es utilizado parcialmente para el Informe Anual que rinde el Ejecutivo al Congreso de la Unión y de la Cuenta Pública.

Los estudios sobre análisis de la Política Pública de Fomento a los actores sociales a cargo de la Comisión de Fomento también son insumos relevantes para las reflexiones y toma de decisiones de instancias federales en la materia.

La Comisión de Fomento también crea directorios de consulta abierta sobre características y clasificación de los actores sociales.

#### *Distribución de bienes y servicios*

La canalización de los manuales de capacitación elaborados por los AREP de PF, llegan a los puntos de distribución con el mismo presupuesto que se les ha otorgado a los docentes para su traslado a las sedes de capacitación. Otra dotación de manuales y de publicaciones de investigación se quedan en el CEDOC.

Se aprovechan eventos y reuniones regionales organizadas por el instituto para dar donaciones de las publicaciones y manuales. Así también se cuenta con estadísticas de las donaciones otorgadas.

La plataforma electrónica permite simplificar la distribución de los documentos del RFOSC que se depositan en los micro sitios de los actores sociales para su posterior descarga y resguardo.

El Registro Federal de OSC da atención durante todos los días laborables del año. Esto es un incentivo para que los actores sociales se inscriban en el registro.

La distribución del Informe Anual que integra la Comisión de Fomento también se realiza por medios electrónicos.

#### *Entrega de apoyos*

La entrega física de los manuales de capacitación se simplifica con el apoyo de los AREP al momento que se trasladan para impartir sus cursos en las sedes de capacitación presencial.

El CEDOC tiene un acervo digital que le permite tener un alcance poblacional mucho mayor a las publicaciones e investigaciones que se apoyan con recursos del PCS. De esta manera, este acervo tiene mayores posibilidades de conservarse y difundirse como legado para las futuras generaciones.

La entrega de constancia de inscripción al registro (CLUNI) se concreta y agiliza a través de su descarga electrónica.

La entrega de constancias a los participantes de las capacitaciones se simplifica a través de las aplicaciones electrónicas.

#### *Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos*

En las reuniones regionales se recogen valiosas opiniones sobre los resultados, valoraciones y efectos que los apoyos, en sus diversas modalidades, han tenido para los actores sociales, para la intervención de los responsables a nivel central y para los responsables de las delegaciones.

#### *Contraloría social y satisfacción de usuarios*

Este proceso no aplicó para el análisis de procesos de componente dos.

#### *Evaluación y monitoreo*

Las recientes evaluaciones externas aplicadas al Programa de Coinversión Social se han llevado a cabo de manera coordinada entre los responsables de las unidades de los dos componentes del programa en el Indesol, representantes de la DGAGP y la instancia evaluadora (UAM).

El resultado de las evaluaciones arroja información relevante para analizar, reflexionar y tomar decisiones pertinentes para la continuidad del programa.

Para los directores de Fomento la evaluación de Procesos ayudará a visibilizar, sistematizar y documentar los procesos del componente de acuerdo a la normatividad a la que están sujetos.

### 6.3 Identificación de Problemas, amenazas o cuellos de botella del componente uno

En este apartado presentamos los hallazgos más relevantes en cuanto a la identificación de problemas y áreas de oportunidad que se derivan de un proceso de análisis y síntesis de los resultados de todos los procesos y subprocesos del Componente Uno.

#### *Planeación*

Existen áreas de oportunidad en cuanto a la inclusión de los operadores del programa en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas en el proceso. En general, perciben que sus opiniones pocas veces son tomadas en consideración. Adicionalmente, se perciben riesgos en la consecución de las metas de cobertura establecidas debido a la progresiva reducción presupuestal del programa.

#### *Difusión*

Los beneficiarios indirectos llegan a no tener conocimiento sobre la procedencia de los recursos (Indesol) con los cuales los actores sociales les apoyan. Esto se descubrió en los testimonios de buena parte de los entrevistados y en algunas evidencias levantadas en el trabajo de campo realizado en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas visitadas, quienes señalaron que la falta de material de apoyo visual e impreso para este efecto. Un área de oportunidad es la de recabar información sobre la percepción de los beneficiarios indirectos respecto de la difusión del programa.

#### *Solicitud de apoyos*

Las diferencias en los niveles de participación de actores sociales en algunas de las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas generan insuficiencia de personal para atender y procesar las solicitudes de apoyos. Esta situación se repite en términos de la infraestructura con que se cuenta, particularmente en cuanto a la

disponibilidad de oficinas, equipos de cómputo de los usuarios del SII y el acceso a Internet.

#### *Selección de beneficiarios*

El proceso de selección de beneficiarios es complejo dada la integración de las Comisiones Dictaminadoras. El alto número de comisiones e integrantes que se necesitan para conformarlas, rebasa en ocasiones la capacidad del personal, particularmente en los momentos de constituir y coordinar las mesas de dictaminación y en la revisión de los ajustes de los proyectos. Por su parte, los operadores del PCS en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas, reportan recursos financieros insuficientes para sufragar los gastos que suponen la instalación de las mesas de dictaminación, particularmente en el servicio de alimentos y cafetería. Finalmente, se observaron dificultades en algunas delegaciones para contar el número suficiente de dictaminadores.

#### *Producción de bienes y servicios*

En el Componente de Coinversión Social, no aplica el proceso de distribución de bienes y servicios.

#### *Entrega de apoyos*

Si bien el proceso es valorado como adecuado en términos generales, se presenta un área de oportunidad respecto del cumplimiento con los tiempos de asignación de recursos en la segunda ministración. La razón de este retraso obedece a un cuello de botella en el proceso, generado al momento en que los operadores del PCS esperan a que todos los actores sociales entreguen sus reportes parciales de actividades para solicitar la firma de autorización del Subdelegado Administrativo de la SEDESOL y así liberar el recurso; situación que impacta también en el retraso en la ejecución de los proyectos.

#### *Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos*

Las delegaciones reportan insuficiencia de personal encargado de las visitas de campo del PCS, ya que por lo general cubren además otras actividades dentro del programa.



Asimismo, se reporta insuficiencia de recursos financieros para ese mismo subproceso en las oficinas del PCS en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas.

En cuanto a la infraestructura, las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas reportaron baja capacidad instalada de automóviles para las visitas de campo y falta de recursos para viáticos y papelería, entre otros.

#### *Contraloría social y satisfacción de usuarios*

Las delegaciones manifestaron insuficiencia de personal para coordinar las funciones de contraloría. Además se encontró bajos niveles de conocimiento respecto de los mecanismos de contraloría social y niveles de satisfacción de usuarios por parte de los beneficiarios directos. Finalmente, existen áreas de oportunidad en cuanto a la estandarización de actividades para la ejecución de este proceso en las delegaciones.

#### *Evaluación y monitoreo*

El proceso de evaluación a cargo de la SEDESOL es una tarea que amerita cierto grado de conocimientos y dominio de técnicas y metodologías, aspecto especialmente necesario para el acompañamiento de las evaluaciones externas a que esta sujeto el programa. No es recomendable, por tanto, que la Dirección de Evaluación y Seguimiento que es la que se encarga del proceso de evaluación y monitoreo de los proyectos apoyados anualmente por el programa, sea la responsable de dicho acompañamiento.

#### 6.4. Identificación de Problemas, amenazas o cuellos de botella del componente dos

En este apartado presentamos los principales hallazgos más relevantes en cuanto a la identificación de problemas y áreas de oportunidad que se derivan del análisis de los procesos y subprocesos del Componente Dos.

#### *Planeación*

En general, se percibió que los responsables en las delegaciones federales, desconocen los apoyos y servicios otorgados y provistos a través del SIC, pese a que el personal a

nivel central hace un esfuerzo para que los delegados y operadores en los estados sean informados del programa en su totalidad.

### *Difusión*

No se dispone de recursos para utilizar otras alternativas que permitan ampliar la cobertura de información sobre los accesos a los diferentes apoyos, bienes, servicios y trámites que se brindan para las acciones de fomento.

### *Solicitud de apoyos*

En las delegaciones federales de la SEDESOL en ocasiones hace falta equipo y/o conectividad a Internet, insumos necesarios para asesorar sobre los trámites de inscripción al RFOSC y otros accesos para beneficios.

La necesidad de usar sistemas informáticos para la inscripción a algunas modalidades de capacitación y para realizar los trámites de inscripción al RFOSC puede derivar en que algunas OSC no puedan acceder a alguno de dichos servicios.

Al obligarse a los AREP, que fungen como sede y que participan en la convocatoria de PF, a montar una teleaula durante un año, sin un recurso adicional para este efecto, se pone en entredicho la calidad de este servicio.

La demanda de solicitudes de inscripción al RFOSC es muy amplia y el personal es insuficiente en cantidad para poder cubrirla y atenderla totalmente.

Para algunos actores sociales la brecha digital es un impedimento para presentar sus solicitudes.

Particularmente para acciones de fomento correspondientes a capacitación a distancia, no existe específicamente un mecanismo que permita conocer su grado de satisfacción ante la solicitud de participación a dichas oportunidades.

### *Selección de beneficiarios*

No hay capacidad de supervisar que se cumplan a cabalidad los criterios de selección o aceptación a las solicitudes de actores sociales en las capacitaciones a distancia.

El personal a cargo asume grandes cargas de trabajo que en ocasiones les obliga a desatender otras funciones y por tanto podría afectar el cumplimiento de objetivos condición que se suma a la falta de un presupuesto para operación de las acciones de fomento, salvo para las convocatorias de PCS correspondientes que sí cuentan con una asignación a diferencia del componente dos.

#### *Producción de bienes y servicios*

El sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de conferencias y cursos en línea no cuenta con sistemas de respaldo alternativo en caso de caída del sistema.

El espacio donde se almacena el acervo documental de los actores sociales no está suficientemente ventilado, lo cual puede ocasionar daños en su conservación y a la salud del personal responsable

#### *Distribución de bienes y servicios*

La falta de presupuesto para acciones de fomento hace que el instituto asuma los gastos de acciones diferentes a los asignados para las convocatorias.

No se ha podido migrar al sistema de distribución de Constancias de acreditación por tanto aún se envían a las delegaciones federales de la SEDESOL de manera física.

Se retoma el planteamiento de falta de apoyo económico para las sedes presenciales que operan las teleaulas.

#### *Entrega de apoyos*

Es preciso plantear con claridad el catálogo de acciones de fomento, hasta ahora se han evaluado como apoyos cuando representan otras modalidades que no corresponden al Modelo General de Procesos.

#### *Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos*

En cuanto a la infraestructura, las delegaciones de la SEDESOL reportaron baja capacidad instalada de automóviles para acudir a visitas y falta de recursos para viáticos y papelería, entre otros, cuando éstos son necesarios.

#### *Contraloría social y satisfacción de usuarios*

Este proceso no aplicó para la valoración.

#### *Evaluación y monitoreo*

Los responsables de las acciones de fomento que han participado en las evaluaciones externas, no tiene conocimiento pleno del tratamiento subsecuente que se debe realizar a partir del Informe de resultados esto implicaría una mayor inclusión y estar mejor preparados para enfrentar los requerimientos, tiempo y atención que demandan procesos tan rigurosos.

El proceso de evaluación a cargo de la SEDESOL es una tarea que amerita cierto grado de conocimientos y dominio de técnicas y metodologías, en este sentido, además del PCS, el personal responsable del proceso está a cargo de 11 programas más en la dependencia, por lo cual el personal responsable de este proceso es insuficiente. Esta situación se ha agravado con los recortes presupuestales a la DGEMPS en los últimos años, lo que ha generado un efecto negativo directo en el PCS al ser este quien asume los costos de sus evaluaciones externas lo cual se agrava al darse en un contexto de recortes progresivos al programa.

Finalmente, no se encontró un mecanismo o plan de evaluación integral de resultados de las acciones de fomento.

#### 6.5 Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad

##### **Principales problemas detectados en la normatividad**

La operación del PCS establece su normatividad en los Lineamientos Específicos y normatividad aplicable. Como los son el REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, el ACUERDO mediante el cual se regula la organización y funcionamiento interno del órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, denominado Instituto Nacional de Desarrollo Social, el Manual de

Organización Específico del Instituto Nacional de Desarrollo, el Manual de Organización y Procedimientos del Indesol, así como las Reglas de Operación del ejercicio fiscal vigente, a continuación se presentarán los principales problemas detectados y vinculados con los Lineamientos vigentes a partir de 2016.

### **Difusión**

En cuanto a la normatividad planteada en el proceso de Difusión puede observarse que no se especifican algunos de los mecanismos que los operadores del Programa utilizan para difundir los apoyos y servicios otorgados a través de sus componentes, así también la falta de actualización del Manual evita la difusión de sistemas implementados en años recientes como el Sistema Integral de Indesol (SII). El problema que se genera es que el manual refleja un proceso de difusión desarticulado y no contempla los mecanismos de difusión que en la práctica los operadores llevan a cabo, como lo es el uso del Sistema Integral del Indesol, por mencionar alguno. Por lo anterior mencionado, se propone modificar en la normatividad e incluir la realización de la promoción y difusión del PCS utilizando medios propios y alternos de comunicación, para dar a conocer las acciones institucionales a realizar y las comunidades beneficiadas.

### **Solicitud de apoyos**

Referente al proceso de Solicitud de Apoyos el equipo evaluador pudo concluir la necesidad de actualizar el Manual de Organización y Procedimientos del Indesol, debido en mayor parte a que los procesos realizados por los operadores ya no están descritos de forma articulada a las herramientas tecnológicas que utilizan actualmente, generando en la práctica mayor eficiencia del proceso así como una nueva dinámica que necesita verse reflejado en los Manuales de Procedimientos.

### **Selección de beneficiarios**

La propuesta de modificaciones a la normatividad del proceso subsecuente, Selección de Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos se guía bajo la lógica de la viabilidad que el equipo evaluador considera ineludible considerar la actualización del Manual de Organización y Procedimientos del Indesol, incluyendo así en el proceso de Selección de Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos los mecanismos y procedimientos que se llevan a

cabo actualmente y sobre todo la operación de los Sistemas Informáticos que dotan de insumos y productos a dichos procesos, tal como lo hace el Sistema Integral de Indesol (SII).

### **Entrega de apoyos**

En relación al proceso de Entrega de Apoyos, el Sistema Integral del Indesol actualmente fiscaliza la documentación digital comprobatoria, así como la Firma del Instrumento Jurídico mediante FIEL. El proceso contempla archivos digitales y la coordinación con instituciones externas como lo son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SAT) e instituciones bancarias, el proceso de entrega de apoyos genera archivos digitales y procesos distintos a los descritos en los Manuales de Operación por consiguiente se deben incorporar dichos ajuste y actualizaciones a los Manuales y guías propias del Instituto.

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

Consecutivamente en el proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos, se observó que existen referencias en la descripción de los procedimientos a Guías de Manuales de Organización y Procedimientos con una versión del año 2007. Es por ello que se contempla la necesidad de considerar una Guía para la Elaboración del Manual de Procedimientos a una versión más reciente, debido en parte a que la mencionada guía tiene diez años de antigüedad y la cual puede estar omitiendo la implementación en la operación de algunas herramientas tecnológicas, que en el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos el Programa se encuentre ejecutando, como lo es el Sistema Integral de Indesol el cual es relevante en este proceso, en tanto que lo coordina y fortalece en su operación.

### **Contraloría Social y satisfacción de usuarios**

Por último se proponen cambios a la normatividad en el Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios específicamente en su Componente de Coinversión, que permitan una mayor claridad y difusión sobre los comités de contraloría social de beneficiarios directos e indirectos del Programa, que fortalezcan el seguimiento, supervisión, vigilancia de las etapas, procesos y metas institucionales del Indesol, derivado de la falta de conocimiento y participación de los beneficiarios, tanto directos

como indirectos, en la conformación de dichos comités. Para el Componente de Fomento se pudo prestar atención a la necesidad de "Resguardar el acervo documental en archivos digitales, en los términos de las disposiciones aplicables" para que de esa forma se conduzca de una manera más sencilla el resguardo y mantenimiento de los archivos. Éste cambio a la normatividad se considera viable, en tanto que el resguardo en archivos digitales ayudaría al manejo y conservación de la información, liberando espacios físicos que podrían ser utilizados para otros fines operativos.

En cuanto a la conciliación de la normatividad, los esfuerzos en la adaptación de los instrumentos normativos como las ROP del Programa S070 y las actividades realizadas por el Programa F001. En los componentes y modalidades de apoyo bajo la coordinación de la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social y la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, establecieron criterios por separado en sus poblaciones objetivos y para cada proceso operativo

No se observa intencionalidad en la normatividad para direccionar los apoyos bajo una lógica de concurrencia. La distribución de los apoyos del Componente Uno y del Componente Dos tienen diferentes perfiles de operación, sin criterios que favorezcan la producción y distribución de bienes y servicios del PCS.

No existe un procedimiento sistematizado para la producción y distribución de bienes y servicios, ni una estrategia integral y normativamente establecida, para la focalización de los apoyos otorgados a través del Componente Dos (Lineamientos).

Se observa desarticulación que afecta la total congruencia de la norma y lo establecido en las ROP, por lo que se recomienda actualizar los Manuales de Organización y Procedimientos del Indesol. Por consiguiente, se considera insoslayable una modificación en la cual se incluyan los mecanismos informáticos implementados en los años recientes tales como el Sistema Integral de Indesol (SII), el Sistema Integral de Fomento a la Organizaciones de la Sociedad Civil (SIRFOOSC) y las herramientas que brinda las Tecnologías de la Información (TIC).

Se considera viable y necesario realizar dicha actualización, en tanto que el programa estaría contando con una base normativa que se pueda utilizar como plataforma para

el diseño de las estrategias de organización y ejecución de los programas apoyados, acorde a las necesidades de la población objetiva. Además, se estaría implementando la difusión de los mecanismos de información que se han desarrollado al interior del Indesol, permitiendo su óptima aplicación y contribuyendo así a que el Instituto de Desarrollo Social cumpla con sus metas y objetivos Institucionales que en la normatividad se planteen, así como la identificación de las áreas responsables de llevar a cabo las acciones correspondientes a los procesos del programa.

#### 6.6 Análisis de fortalezas y debilidades (FODA)

Con base al anexo análisis FODA, el equipo evaluador procedió a realizar una compilación de los aspectos internos (ejecutores del programa), externos (otros actores involucrados), favorables (las buenas prácticas) y desfavorables (los cuellos de botella, conflictos u omisiones) en los procedimientos operativos identificados del Modelo General de Procesos sugerido por la metodología de evaluación enfocada al Programa de Coinversión Social en dos de sus componentes: la entrega de apoyos económicos para la ejecución de proyectos presentados por actores sociales (que se identificará como: COMPONENTE 1) y las acciones de fomento que se efectúan mediante el Sistema Integral de Capacitación - SIC, el Registro Federal - RF y la Comisión de Fomento - CF (que se identificarán en conjunto como: COMPONENTE 2). A continuación, se presenta la narrativa interpretada del mencionado anexo ordenada conforme la secuencia que sugiere el Modelo:

### **Planeación**

#### **Componente 1**

- A nivel central se identifica un proceso que genera productos específicos de planeación en el que intervienen funcionarios, directivos y operadores de Indesol y de la SEDESOL para concertar sus acciones con base al presupuesto. Con los mismos participantes se acuerdan o analizan las evaluaciones requeridas para mejora y fundamentación de diseño o resultados del programa y sus componentes. No se identificaron formas de participación directa de los delegados o coordinadores a nivel estatal en donde incluso se carece de



evidencia de planes operativos anuales, ejecutan acuerdos y disposiciones del nivel central.

## **Componente 2**

- El componente dirige sus acciones a una población más amplia que el componente de PCS lo que causa inconsistencias, conflictos de estrategia, metas y resultados que sean debidamente justificadas en las evaluaciones. En las delegaciones estatales no hay claridad de qué actividades corresponden a cada uno de los componentes. A partir de la fusión, la planeación no se ha realizado considerando un presupuesto específico para las acciones de fomento, salvo las dos convocatorias de COMPONENTE 1 operadas por el personal de la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación.

## DIFUSIÓN

### COMPONENTE 1

Con los propios recursos a nivel central y en las delegaciones se alcanza una cobertura básica en la promoción de convocatorias y acciones de fomento, ya que no hay un presupuesto para empleo de otras estrategias. Se cuenta con el apoyo de diversas organizaciones públicas y privadas que refuerzan la difusión. Los indicadores para medir efectividad del proceso, son imprecisos. A falta de más recursos para el refuerzo se pueden establecer convenios que formalicen la participación de otros actores. No hay una clara estimación del rezago en la difusión para el universo de actores sociales potencialmente interesados en las acciones del programa.

### COMPONENTE 2

La Dirección de Operación del Registro Federal tiene bajo su responsabilidad y funciones todo tipo de comunicados que emita el instituto. Los AREP de PF a su vez son los promotores de la capacitación presencial. No hay claridad de la información sistemática que debe emitir la Comisión de Fomento. Existen posibilidades para ampliar la instalación de Teleaulas mediante la participación de más aliados estratégicos a lo largo del país.

## SOLICITUD DE APOYOS

### COMPONENTE 1

En opinión de los ejecutores y usuarios, el Sistema Integral de Información desarrollado para funcionar bajo la plataforma electrónica se ha convertido en un medio eficiente para regular y controlar los procesos. Los usuarios coinciden en que la asesoría que reciben es oportuna. Es inevitable considerar que el medio (SII) podría provocar limitación en la participación de algunos actores sociales. Los ejecutores de programa a nivel central y en las delegaciones se enfrenta a grandes cargas de trabajo. En opinión de algunos beneficiarios, los plazos para ingresar proyectos, son cortos.

### COMPONENTE 2

Para las acciones de Fomento no se identifican procedimientos de solicitud de apoyos, salvo los ya considerados en COMPONENTE 1 a través de las convocatorias PF y VI. En tal caso, son trámites y gestiones legales.

## SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

### COMPONENTE 1

En términos generales se percibe una favorable opinión de la conformación de las comisiones dictaminadoras y su proceder para la valoración de proyectos, sin embargo, en las delegaciones las condiciones para efectuarlas, demanda más recursos y atención. Resulta difícil la concertación de dictaminadores, debido a que, en su carácter voluntario, les implica tiempos y atención adicional a sus actividades. El SII nuevamente es una efectiva manera para registrar los resultados de las dictaminaciones a través de la captura de actas, calificaciones y resoluciones. Se detectó desconfianza y se mencionaron favoritismos según la percepción de actores sociales y principalmente respecto a las convocatorias y selección de proyectos en las delegaciones estatales.

### COMPONENTE 2

Para las acciones de fomento, no se identificaron procesos de selección de beneficiarios, salvo en los ya considerados en las convocatorias PF y VI. La selección de beneficiarios

de PF la realizan los AREP bajo los criterios sugeridos en las bases. Para otras acciones de capacitación como son la capacitación bajo demanda, es la DGA de Capacitación, Profesionalización e Investigación que a través de sus ejecutores determina su realización.

## PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

### COMPONENTE 1

Este proceso no aplica para COMPONENTE 1.

### COMPONENTE 2

Los AREP de PF son los encargados de producir contenidos y logística para las capacitaciones presenciales. Un grupo de aliados entre los que hay académicos, funcionarios y expertos en temas relevantes para el sector social, participan de manera voluntaria en teleconferencias y otras acciones de fomento. La producción del programa televisivo y conferencias varias está debida y óptimamente sistematizada, aunque requiere inversiones considerables, es un medio que reduce brechas y distancias para llegar a destinatarios en todo el país y fuera del territorio nacional. Se carece de metas sobre la instalación de teleaulas y para la cobertura de capacitaciones bajo demanda. Los AREP de PF en la modalidad de sedes, además de efectuar el programa anual de capacitaciones presenciales están comprometidos para funcionar como teleaulas un año, sin embargo, no reciben recursos adicionales para tal efecto. No obstante, referente a los temarios del programa de capacitación presencial a cargo de los AREP de PF, la DGA podría flexibilizar sus criterios para permitir que se produzcan contenidos sugeridos por expertos participantes en la modalidad de docentes. La vinculación es uno de los cometidos de Fomento, por tanto, tendrá que establecer mejores parámetros para medir su efectividad como factor de consolidación o fortalecimiento de los actores sociales. La falta de recursos o estrategias para mantener el funcionamiento de teleaulas y medios receptores de la capacitación a distancia, ponen en riesgo su continuidad.

El Consejo Técnico Consultivo relacionado a la Comisión de Fomento es un órgano con alto nivel de representatividad para las encomiendas de ley en torno al sector social que tiene como parte de sus funciones.

Por su parte el Centro de Documentación CEDOC, asegura gran parte de sus documentos a través de los contenidos que se generan gracias a la convocatoria de VI y a su vez son insumos con alta posibilidad de incidir en los análisis de la política pública. El CEDOC puede ampliar su acervo con donaciones de otros autores e instituciones.

## DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

### COMPONENTE 1

No aplica para COMPONENTE 1.

### COMPONENTE 2

Los AREP no sólo hacen posible la distribución de los eventos de capacitación presencial, además allegan los manuales producidos para los participantes. El SIC se vale de eventos de divulgación del conocimiento entre los que figuran presentaciones de libros y manuales, así como los seminarios de investigación. Según el análisis de instituto, a nivel nacional, el programa de capacitación presencial es la oferta más amplia de acceso gratuito para los representantes de OSC. Hace falta un sistema informático de respaldo para la transmisión de teleconferencias.

## ENTREGA DE APOYOS

### COMPONENTE 1

Todos los procedimientos de ejecutores y usuarios están automatizados en la plataforma electrónica del SII. El personal a nivel central es eficiente y comprometido. Se dan retrasos principalmente en las delegaciones para entregar en tiempo y forma las segundas ministraciones. A pesar de implicar la movilización de un andamiaje estructural grande y complejo se debe pugnar por anticipar los recursos asignados cada año al instituto. Por otro lado, hacer gestiones para entablar convenios con las instituciones bancarias para facilitar trámites y disminuir costes de mantenimiento de cuentas para las entidades no lucrativas.

### COMPONENTE 2

Las capacitaciones presenciales se imparten basadas en un programa anual con temas y fechas definidas. Las constancias de capacitación en cualquiera de sus modalidades la pueden realizar los beneficiados mediante aplicación electrónica. De la misma manera que los documentos gestionados a través del Registro Federal. Hace falta un catálogo de bienes y servicios tangibles que otorga el componente y subcomponentes de fomento.

## SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS

### COMPONENTE 1

Tanto el SII como el Baremo son herramientas que agilizan y hacen más eficiente los procedimientos para seguimiento y monitoreo. Para las delegaciones hay limitaciones de recursos para realizar las visitas, también grandes cargas de trabajo para concluir revisiones que condicionan las ministraciones. Los AREP registran sus avances y reportes finales que son insumo para el proceso. Algunos beneficiarios sugieren ampliar la capacidad de la plataforma para subir archivos electrónicos que sirven de comprobación y evidencias de sus proyectos.

### COMPONENTE 2

Aunque todos los procesos se han automatizado, la ley instruye que deben conservarse archivos físicos para lo que las instalaciones y condiciones de conservación, resulta insuficientes.

La Comisión de fomento no tiene establecidos mecanismos para dar a conocer e identificar seguimiento de las demandas-resoluciones que atiende.

## CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS

### COMPONENTE 1

La creación y supervisión de los comités de contraloría social es una tarea que atienden los ejecutores, a nivel de las delegaciones con muy limitados recursos. Se identificaron retrasos que según los coordinadores obedece a la falta de importancia y prioridad que los AREP le dan a este proceso.

## COMPONENTE 2

Hace falta determinar mecanismos de contraloría social para las gestiones que resuelve el Registro Federal. Por otra parte, para la Comisión de fomento, aunque no está estipulado así, el Consejo Técnico Consultivo funge como contralor social.

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

### COMPONENTE 1

Hay claridad en la normatividad para definir cuándo y qué tipo de evaluaciones debe o es recomendable que se efectúen para el programa y sus componentes, para ello están articuladas las direcciones correspondientes del Indesol y de la SEDESOL. La metodología para efectos de evaluación se rige básicamente por CONEVAL. Resultado de evaluaciones anteriores se instala un seguimiento adecuado y oportuno para atender los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Sin embargo, se observó que puede llegar a ser una debilidad el hecho de que la Dirección de Evaluación y Seguimiento, es el área que acompaña la realización de las evaluaciones externas al programa.

### COMPONENTE 2

La omisión de aspectos metodológicos del componente y sus subcomponentes han afectado y podrían seguir afectando los resultados de evaluaciones aplicadas al programa fusionado. En tanto no se revaloren los parámetros bajo los cuales se evalúa al programa (población directa) seguirán siendo bajos los resultados y por lo tanto los recursos que se le asignen al no considerar que sus indicadores son relevantes en su impacto para el desarrollo social.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

### **Conclusiones**

Después de un amplio y profundo análisis de los procesos que lleva a cabo el Programa de Coinversión Social, que incluyó una exhaustiva revisión de su normatividad y el levantamiento de información de fuentes primarias en diversas entidades del país, es

posible arribar a una serie de conclusiones que permitan, posteriormente, plantear algunas recomendaciones que contribuyan a mejorar su operación.

En primer lugar, y probablemente, la conclusión más importante que se desprende de la presente evaluación es que a nivel operativo los programas que conforman el PCS a partir de 2016 continúan funcionando de manera separada y sin una integración real como mecanismos para el logro del Fin del programa, que es: “Contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión social mediante el fortalecimiento y la vinculación de los actores sociales”, ni tampoco para el logro del Propósito, enunciado como Actores Sociales que “se fortalecen y cuentan con vinculación suficiente para el fomento del capital social y la realización de actividades que fortalecen la cohesión y el desarrollo humano y social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión” (MIR 2016). Esto no significa que el programa no logre el Fin o el Propósito propuesto, sino que, por distintas vías, muy desarticuladas, el antiguo programa S070 y el antiguo F001, hasta cierto punto les dan cumplimiento bajo sus propias lógicas, a pesar de que a nivel normativo y presupuestario ahora forman un solo programa.

Lo anterior tampoco significa que la operación de los programas, por separado, sea deficiente, en la medida en que, cada uno y como producto de su propia historia, han generado procesos y mecanismos para atender los problemas públicos para los que fueron creados. Tal como se señala en el Diagnóstico de la presente evaluación, por un lado, el antiguo programa S070, en más de veinte años de operación, ha evolucionado de manera muy satisfactoria en el reparto de recursos a los actores sociales de manera transparente y con una lógica meritocrática. Por el otro, el antiguo programa F001 constituye una dosis importante del esfuerzo que las diversas administraciones federales han hecho para dar cumplimiento a la LFFAROSC desde su promulgación en 2004.

Es cierto que, normativamente hablando, el antiguo programa S070, ahora es parte de una colección amplia de acciones que el Gobierno Federal está obligado a emprender

para fomentar las acciones que realizan las OSC y otros esfuerzos colectivos y actores sociales comprendidos en la citada ley, pero también lo es, que este programa es más antiguo que la propia ley. Esto detona una paradoja importante y de difícil solución: Aún a pesar de que la política de fomento a las actividades que realiza la sociedad civil abarca el fin y el propósito del antiguo S070, éste proviene de una historia particular y más añeja que le ha dado la fisonomía que tiene ahora y que lo hace difícilmente adaptable a un programa que sirve como apoyo importante para dar cumplimiento a la LFFAROSC, cómo es el antiguo programa F001.

A pesar de que se han ofrecido algunas alternativas para tratar de resolver esta paradoja y para integrar no solo normativa, sino operativamente ambos programas, como puede ser la propuesta que se hizo en términos de la conceptualización, cálculo y actualización de las poblaciones potencial y objetivo del programa (CONEVAL, Evaluación de Diseño PCS 2016), no se considera viable mantener fusionados dos programas que fueron creados y nacieron para atender dos problemas públicos ubicados analíticamente en niveles completamente diferentes, tal como se señala en la citada evaluación: “Se observa una inconsistencia importante en la justificación para llevar a cabo la fusión de los programas S070 y el F001, ya que se señala que el primero fortalece a Actores Sociales que cuentan con proyectos para una posible coinversión con el Gobierno Federal en distintos ámbitos del desarrollo social y el segundo apoya “actividades que realizan OSC legalmente constituidas”, tengan éstas potenciales proyectos de coinversión social o no (SHCP 2016: 97)” (CONEVAL, Evaluación de Diseño PCS 2016).

En el análisis particular de los procesos que se ha hecho, el equipo evaluador se vio en la necesidad de separar los procesos, solo para efectos descriptivos y analíticos, por cada uno de los componentes del programa, que, hasta cierto punto y con las salvedades señaladas en el diagnóstico, derivaron de los dos programas fusionados.

Esto se hizo así, dada la incompatibilidad entre ambos, pero sobre todo, porque un análisis integrado oscurecería procesos que por sí solos y, en términos muy generales, se llevan a cabo de manera adecuada y con la idea de dar soluciones lógicas y



funcionales a problemas coyunturales y específicos que se han presentado en los últimos años frente a cada uno de los programas, que a partir de 2016 conforman el PCS.

En segundo lugar, destaca el grado de consolidación que tiene el programa en su componente 1. Las evaluaciones que se han hecho al programa de subsidios durante varios años, coinciden, casi en su totalidad, en reconocer la adecuada estructuración de su lógica interna, los rigurosos y efectivos mecanismos de asignación y control del ejercicio de los recursos públicos que distribuye a los actores sociales, así como el importante y permanente esfuerzo por actualizar y fortalecer los instrumentos normativos y los procesos operativos que le dan vida. Además de lo anterior, en el análisis de dichas evaluaciones se corrobora un perenne proceso por la mejora continua. La presente evaluación es coincidente esencialmente con estos planteamientos análisis.

Sin embargo, aunque en estos ejercicios se reconocen los resultados que ofrece el programa, esto no se hace de manera suficientemente clara y evidente, por lo que mostrar el peso específico que tienen los recursos que entrega el programa a los actores sociales para la implementación de sus proyectos y para la atención de las necesidades y asuntos sociales, es una asignatura que queda pendiente para ser estudiada en el futuro.

Es importante señalar que a pesar de que el PCS ha arrojado resultados y evaluaciones muy satisfactorias en los últimos años, se ha visto crecientemente presionado por una merma muy notoria en su presupuesto. Para el año 2017, el programa contará con una cifra muy cercana a los 200 millones de pesos, mientras que hace solo unos años llegó a disponer de cerca de 350 millones de pesos (\$343,656,860.00 MN en 2015). Se entiende que esta caída es parte de los recortes presupuestales que ha tenido que hacer el Gobierno Federal frente a diversos factores que han afectado de manera importante la economía nacional y, más particularmente, las finanzas públicas, pero es una realidad que el PCS requiere mayores recursos que le permitan atender, al menos, a la población que alcanzaba hace solo un par de años.

Un análisis general de los procesos operativos del Componente Dos, aspecto que constituye nuestra tercera conclusión, arroja la existencia de importantes ventanas para la mejora. Al estar a cargo de tareas muy diversas y divergentes, como puede ser la capacitación y profesionalización de los actores sociales, la operación del RFOSC o la facilitación de las tareas de la Comisión y el CTC, y debido a la muy reciente fusión de que fue objeto, este componente presenta la necesidad del fortalecimiento, estructuración y sistematización de varios de sus elementos constitutivos. No obstante lo anterior, es importante reconocer que los procesos que ha implementado para contribuir en el cumplimiento de algunos de los aspectos más sobresalientes de la LFFAROSC han sido muy importantes y han permitido darles viabilidad, en un contexto de recursos prácticamente inexistentes. Ejemplo de ello es el vasto Sistema Integral de Capacitación que opera, el adecuado manejo que se hace del RFOSC y el CEDOC, las tareas de facilitación que se hacen al trabajo de la Comisión o el puntual seguimiento que se hace a los proyectos apoyados en las convocatorias PF y VI. Lo interesante aquí, es que bajo una definición amplia de fomento a las actividades de las OSC, el propio proceso de coinversión social es un esfuerzo gubernamental sin parangón en la materia, y más aún, tomando en cuenta que éste ha sido profundizado y fortalecido con sus propios procesos de capacitación o importantes esfuerzos de vinculación y fortalecimiento, como pueden ser las Reuniones Regionales.

Los problemas presupuestarios en ambos componentes han derivado en una disminución de los recursos materiales y humanos con que cuenta el PCS para desarrollar sus procesos operativos y, más en general, dar cumplimiento a los mandatos que sustentan y obligan su existencia. La estrechez presupuestaria y la falta de recursos, sin duda, ha impactado estos procesos y es, en cuarto lugar, una de las conclusiones más relevantes que se pueden reportar, al grado que en algunas ocasiones los operadores del programa tienen que aportar sus propios recursos para llevar a cabo sus obligaciones como servidores públicos.

Otro de los aspectos más sobresalientes que se pudieron observar en la presente evaluación es la conveniencia que implica contar con un sistema informativo y una

plataforma digital para guiar-ejecutar-materializar-controlar el desarrollo de los procesos operativos de un programa federal. En este caso, el contrapunteo entre el Componente Uno y el Componente Dos, permite observar con suma nitidez la conveniencia de adoptar, desarrollar y contar con un sistema digital para la ejecución de los procesos contemplados en algún programa federal. Dado que el primero cuenta con el SII y el segundo, salvo en el caso del RFOSC, carece de una plataforma similar, en el análisis de los procesos se hizo muy notoria su utilidad e importancia. Es claro que el desarrollo de una plataforma como el SII no se puede conseguir instantáneamente. Por el contrario, es el fruto de un proceso largo y complejo que recoge paulatinamente la experiencia de operadores del programa y servidores públicos que han trabajado en él durante años. Sin embargo, es una realidad que en algún punto se debe arrancar con el montaje de este tipo de apoyo a los programas. Aquí no solo se hace referencia a la manera en que opera actualmente el Componente Dos del PCS, sino a otros programas de la APF que reparten recursos a organizaciones sociales y otro tipo de agrupaciones. Desde este ángulo, se reconoce que el PCS es un referente a nivel nacional que deseablemente debería ser replicado como una buena práctica, incluso también a nivel estatal y municipal, siempre tomando en cuenta las particularidades de cada región.

En sexto lugar, se deben destacar algunos de los elementos más significativos del programa y de los procesos analizados. Como se verá a continuación en ninguno de ellos se encontró un cuello de botella:

- El primero de ellos es el de planeación, en el que resalta la enorme claridad que existe en la lógica de la secuencia de sus sub procesos, su utilidad como mecanismo para proyectar su demanda y la suficiencia de los criterios para garantizar la equidad en la asignación presupuestal entre las delegaciones.
- En cuanto a la difusión de los apoyos que distribuye el programa cabe señalar que el programa logra alcanzar las metas propuestas, apoyado en alguna medida con la participación de otros actores sociales, como pueden ser OSC, pares gubernamentales federales, estatales o municipales, empresas privadas o centros

académicos, los cuales difunden con sus propios medios, particularmente las convocatorias del programa o la variada oferta de capacitación que éste ofrece.

- En el proceso de solicitud de apoyos, lo más notable probablemente es el papel que juega el SII, herramienta que funciona como un mecanismo para estandarizar los sub procesos, para eliminar las asimetrías de información, para reducir los tiempos de ejecución y para facilitar el monitoreo.

- Probablemente es el tipo de selección de beneficiarios uno de los procesos más notables y distintivos del programa ya que la conformación de mesas de dictaminación en las que participan de manera voluntaria y sin ninguna clase de remuneración académicos, miembros de OSC y servidores públicos para determinar la valía y la viabilidad social y técnica de los proyectos presentados por los actores sociales, resulta un mecanismo operativamente complejo y un reto creciente para la ejecución del programa, sobre todo a nivel estatal, pero también ha constituido en el mediano y largo plazo un activo sumamente valioso en términos de su legitimidad. Sin duda, este también es un elemento que constituye una buena práctica por parte del programa y una ventana de oportunidad para otros programas en los tres ámbitos de gobierno que entregan recursos al sector organizado de la sociedad civil mexicana.

- Con respecto a la producción de bienes y servicios, de nueva cuenta el rol que juega el SII es fundamental, en la medida en que ha fungido como una herramienta de facilitación y simplificación que permite enlazar adecuada y lógicamente los tres subprocesos que lo componen.

- Lo más importante del seguimiento a beneficiarios y el monitoreo de apoyos está en que éste se realiza a través de múltiples estrategias que permiten una triangulación y una verificación constante del desarrollo de los proyectos ejecutados por los actores sociales. Visitas de campo, reportes de actividades tanto parcial como final, y reuniones regionales de vinculación y articulación, entre otras, así como la participación de una instancia ajena al Indesol, como es la DGEMPS, en la definición

de la metodología para el seguimiento físico y operativo, son actividades que conforman un todo que otorga importantes niveles de objetividad al proceso.

- En términos de la contraloría social y la satisfacción de los usuarios lo más relevante es que este proceso se encuentra establecido en la normatividad del Programa y es permanentemente monitoreado de manera externa por la SFP, por medio del Sistema de Información de Contraloría Social (SICS) que lo optimiza y permite monitorear el trabajo de los comités.

- Finalmente, el proceso de evaluación y monitoreo del programa resulta especialmente bien logrado debido a que sus subprocesos son consistentes, lógicos y están apegados a la normatividad. Destaca, en este sentido y como ya se mencionó, la enorme disposición y apertura del programa para llevar a cabo permanentemente evaluaciones externas en la búsqueda de la mejora continua y el riguroso seguimiento que se le da a los ASM que se desprenden de éstas.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se puede concluir que el PCS es un programa que materializa el anhelo de una sociedad más justa, solidaria y equitativa, pero no a través de un esfuerzo aislado, monolítico o unipersonal, sino, por el contrario, con el concurso y participación de esfuerzos colectivos que sumados o multiplicados pueden lograr mucho más. De hecho, este programa cristaliza desde una visión moderna, la vieja enseñanza que explica que en lo social el todo organizado es mucho más que la suma aritmética de las partes.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones que se presentan a continuación están divididas en tres grupos: las de carácter general, las dirigidas al componente 1 y las dirigidas al componente 2.

Con carácter general, se formulan dos recomendaciones:

La primera, que se desprende de las conclusiones de la evaluación y que no es atribución del programa resolver, es que se sugiere revertir la fusión de que fueron

objeto los programas S070 y F001 con el fin de regresar al estado que guardaban ambos antes de 2016. Como ya se explicó, estos programas presentan características, condiciones, historias, funciones, objetivos y poblaciones totalmente diferentes, situación que los hace altamente incompatibles. En este sentido, a lo largo de la evaluación se advierte que, en los hechos, en varios momentos, procesos y actividades, ambos programas marchan separados, aunque normativamente esto no esté estipulado así.

En segundo lugar, se recomienda la realización de una evaluación de resultados. Se entiende que esto es un ASM que todavía no ha sido solventado por el programa, por lo que se coincide con esta recomendación. La razón fundamental de esto es que si bien el programa (particularmente, el antiguo S070), ha sido partícipe e impulsor de un intenso proceso de evaluaciones externas, que incluyen Consistencia y Resultados, Específicas de Desempeño, Diseño, Procesos, entre otras, no se cuenta a la fecha con información irrefutable sobre los resultados que ofrece. Esto solo se puede lograr a través de una evaluación como la que se propone y que nunca se ha realizado al programa, por lo que resulta muy conveniente llevarla a cabo.

A continuación se presentan las recomendaciones al componente de Coinversión Social del programa:

#### *Planeación*

Incluir en los mecanismos de coordinación entre el Indesol y los operadores del PCS en las delegaciones federales de la SEDESOL, temas de planeación anual y presupuestación. Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa, las áreas responsables de la implementación son la Dirección General Adjunta y Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones. Esta recomendación surge del hecho de que la coordinación, en el proceso de planeación entre los operadores delegacionales y las oficinas centrales del PCS en el Indesol, resulta inadecuada, en tanto que no se ve reflejada de manera plena la participación de los actores en las delegaciones en dicho proceso. Con la

implementación de la recomendación, al establecer como contenidos en los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados, los temas de planeación anual y presupuestación, los operadores delegacionales del PCS adquirirán las capacidades correspondientes para participar de manera más activa en el establecimiento de metas y la presupuestación. La implementación se puede verificar con la normatividad o manuales para la elaboración del POA del programa en el que se incluyan los mecanismos de participación de las áreas responsables del programa en su elaboración. La prioridad de implementación es media.

### *Difusión*

Se recomienda establecer mecanismos adecuados para asegurar el abasto de material de apoyo visual e impreso a las oficinas delegacionales del programa para su adecuada difusión. Para su implementación no se requieren recursos adicionales y el responsable de su implementación es la Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones por lo que se recomienda viable. Esta recomendación se deriva del hecho de que en algunas delegaciones visitadas existe desabasto de material de apoyo visual e impreso. El nivel de priorización es medio.

### *Solicitud de apoyos*

Se recomienda fortalecer los mecanismos de coordinación con las delegaciones estatales de la SEDESOL para lograr que los operadores del PCS cuenten con un espacio adecuado y el equipo con las características necesarias para llevar a cabo sus funciones. Esto debido a que se encontró que la infraestructura necesaria para llevar a cabo los procedimientos de solicitud de apoyos es insuficiente en algunas de las entidades federativas visitadas, específicamente en lo referente a oficinas y a equipos de cómputo en los que esté cargado el SII y que tengan acceso a Internet para su funcionamiento. Las áreas responsables de implementar esta recomendación son Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Delegados

de SEDESOL en las entidades federativas, Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones y con su implementación se contará con una base de infraestructura por debajo de la cual no se considere posible operar el programa. Los medios de verificación pueden ser convenios o mecanismos de coordinación y la prioridad es alta.

#### *Selección de beneficiarios*

Fortalecer los mecanismos de coordinación con las delegaciones de la SEDESOL para lograr que los operadores del PCS en las delegaciones, cuenten con la infraestructura y equipamiento necesario para llevar a cabo las mesas de dictaminación. Esta recomendación es viable con los recursos con los que cuenta el programa y los responsables de su implementación son la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Delegados de SEDESOL en las entidades federativas, Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones. En algunas delegaciones, a los operadores del PCS les resulta “complicado” lograr la participación de personal de las dependencias de gobierno, universidades y los especialistas en diversas materias, que conforman las mesas de dictaminación debido a que estos actores no cuentan con los incentivos adecuados para involucrarse como dictaminadores en el programa.

#### *Entrega de apoyos*

De este modo, al haber mecanismos establecidos para generar mayor fluidez en la entrega de la segunda ministración, esta entrega será más oportuna, permitiendo a los actores sociales la ejecución adecuada de sus proyectos. Los medios de verificación de la implementación de esta recomendación son mecanismos documentados que permitan mayor fluidez en la entrega de recursos y la prioridad de implementación es media.

#### *Seguimiento a beneficiarios*



Se recomienda valorar la posibilidad de concentrar las funciones de seguimiento, específicamente las visitas de campo a los proyectos, en la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Indesol, liberando a los operadores delegacionales de esta función. Esta recomendación puede implementarse con los recursos con los que cuenta el programa y los responsables de dicha implementación son la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección de Evaluación y Seguimiento y Delegaciones estatales, por lo que la implementación es viable. En las delegaciones el personal encargado de las visitas de campo del PCS es insuficiente, debido a las cargas de trabajo con las que cuentan para llevar a cabo el resto de los procesos a su cargo del programa, además los recursos financieros son insuficientes para llevar a cabo las actividades concernientes al subproceso de visitas de campo, específicamente en las oficinas delegacionales del PCS. De este modo, la implementación de la recomendación generará los siguientes cambios: Se reducirían las cargas de trabajo de las autoridades delegacionales del PCS; no se requerirán ya recursos financieros para las actividades de visitas de campo en tanto que no se deberán realizar más por parte de la delegación, y no se requerirá infraestructura ni capacidad instalada para las visitas de campo. El medio de verificación será a normatividad aplicable y la prioridad de implementación es alta.

#### *Contraloría social*

Se recomienda solicitar a las delegaciones estatales de las SEDESOL, que las funciones correspondientes de contraloría social del PCS sean asumidas por el área encargada de la contraloría social en la misma delegación. Las áreas encargadas de la implementación de esta recomendación son la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, y Delegaciones de la SEDESOL, en tanto que no se requieren recursos adicionales para dicha implementación, la recomendación se considera viable. Con dicha implementación se reducirán las cargas de trabajo del personal operativo del

PCS en las delegaciones, concentrando las actividades de contraloría social de toda la delegación en una sola área. El medio de verificación sería la normatividad en la que se establezca dicha función y la prioridad de implementación es media.

También se recomienda reforzar los mecanismos de difusión de las responsabilidades de contraloría social de los comités de Actores sociales beneficiarias. Los responsables de la implementación de esta recomendación serán la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, y Delegaciones de la SEDESOL, y en tanto que no se requieren recursos adicionales a aquellos con los que cuenta el programa, se considera viable. Los mecanismos en cuanto a contraloría social y satisfacción de usuarios no son del dominio de los beneficiarios directos, además, los enlaces de contraloría social no llevan a cabo de manera homogénea las actividades de este proceso en las delegaciones. De esta forma, con la implementación de esta recomendación, Se incrementará la homogeneidad en la realización de las actividades del proceso en las delegaciones.

#### *Evaluación y monitoreo*

Se recomienda valorar la posibilidad de contratar personal adicional para llevar a cabo el proceso de evaluación y monitoreo. La implementación no requiere contar con recursos adicionales y su implementación depende de la DGEMPS, Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social. El personal necesario para llevar a cabo el proceso de evaluación y monitoreo del programa es insuficiente. Pero además, no es adecuado que la Dirección de Evaluación y Seguimiento que es la que se encarga del proceso de evaluación y monitoreo de los proyectos apoyados anualmente por el programa, sea la responsable del acompañamiento de las evaluaciones externas, por lo tanto se recomienda que el programa cree un área específica para da seguimiento a los procesos de evaluación.

Pero adePor este motivo, al implementar a recomendación y valorar la posibilidad de contratar personal adicional, se contará con información sobre la relación costo-beneficio de la contratación de personal adicional para el proceso de evaluación y monitoreo. La implementación se puede verificar en los resultados del estudio de costo-beneficio de la contratación de personal. Su implementación tiene una prioridad media.

A continuación se presentan las recomendaciones para el componente de Fomento:

### *Planeación*

Se recomienda mejorar o profundizar el conocimiento que los responsables en las delegaciones federales tienen del SIC como herramienta de apoyo en el proceso de planeación. El área responsable de la implementación de esta recomendación es Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación y en tanto que no se requiere de recursos adicionales, se considera viable. En general, se percibió que los responsables en las delegaciones federales, desconocen los apoyos y servicios otorgados y provistos a través del SIC, pese a que es el personal a nivel central hace un esfuerzo por que los delegados y operadores en los estados sean informados del programa anual. Con la implementación de la recomendación se espera que el personal en las delegaciones federales tendrá mejor conocimiento del SIC como herramienta de apoyo en el proceso de planeación. Es posible verificar esta implementación en los comunicados del Indesol dirigidos a operadores delegacionales del PSC. La implementación tiene una prioridad media.

### *Solicitud de apoyos*

Se recomienda garantizar la existencia, al menos de una computadora con conexión a Internet para la realización de los trámites del RFOSC. La Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación y Delegaciones es la responsable

de su implementación. Es posible que para la implementación de esta recomendación se requiera asignar presupuesto a la compra de equipos de cómputo con acceso a Internet. En las delegaciones federales de la SEDESOL en ocasiones hace falta equipo y/o conectividad a Internet, insumos necesarios para hacer los trámites de inscripción al RFOSC, sin embargo, con la implementación de la recomendación, se contará con el equipo y conectividad a internet necesarios para realizar los trámites de inscripción al RFOSC. El medio de verificación son las computadoras con conexión a internet en las delegaciones y la prioridad de implementación es alta.

También se recomienda garantizar que en las delegaciones de la SEDESOL se apoye en el uso de herramientas digitales a las OSC y otros interesados en participar en las capacitaciones o en realizar su trámite de inscripción al RFOSC. La Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación es la responsable de la implementación y es viable con los recursos con los que cuenta el programa. La necesidad de usar sistemas informáticos para la inscripción a algunas modalidades de capacitación y para realizar los trámites de inscripción al RFOSC puede derivar en que algunas OSC no puedan acceder a alguno de dichos servicios. Un medio de verificación posible podría ser las listas de OSC asesoradas.

Se recomienda dejar de obligar a los AREP que participan como sede en la convocatoria de PF a mantener en funcionamiento una teleaula durante un año. Al obligarse a los AREP, que fungen como sede y que participan en la convocatoria de PF, a montar una teleaula durante un año, sin un recurso adicional para este efecto, se pone en entredicho la calidad de este servicio. Al llevarse a cabo la implementación, existirán mayores incentivos a montar una teleaula. El medio de verificación puede ser el documento normativo correspondiente y la prioridad en la implementación es alta.

### *Producción*

Se sugiere actualizar en la medida de lo posible, el sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de las conferencias y cursos en línea. Para la implementación de esta recomendación no se requieren recursos adicionales que aquellos con los que cuenta el programa. Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación. El sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de conferencias y cursos en línea no cuenta con sistemas de respaldo alternativo en caso de caída del sistema. Con la implementación de la recomendación, el sistema contará con sistemas de respaldo alternativo. El medio de verificación será el Manual de uso del sistema de comunicación y equipamiento actualizado y la prioridad de implementación es alta.

### *Evaluación*

Es deseable que el personal responsable de Fomento además de participar en el proceso de las evaluaciones, se involucre en el seguimiento y atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Se considera viable ya que no se requiere incrementar los recursos con los que se cuenta. La DGEMPS, SEDESOL, Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, son las áreas responsables de la implementación. Los responsables de las acciones de fomento que han participado en las evaluaciones externas, no tiene conocimiento pleno del tratamiento subsecuente que se debe realizar a partir del Informe de resultados. Con esta implementación los responsables de las acciones de fomento tendrán conocimiento de los procedimientos que deben ejecutarse para desarrollar el proceso de evaluación y monitoreo, específicamente en lo referente a las evaluaciones externas y al establecimiento de ASM y su implementación. Oficios y/o mecanismos de comunicación son los medios de verificación y la prioridad es media.

## 8. Estudios de caso: descripciones en profundidad

### 8.1 Jalisco

#### Planeación

En la Delegación de Jalisco se llevan a cabo dos convocatorias: PD (Desarrollo Integral, Alimentación, Inclusión Social e Igualdad de Género en los Estados) y DJ (Desarrollo Integral y Bienestar con Participación Comunitaria en el Estado de Jalisco), para las cuales se cuenta con dos millones de pesos provenientes de las arcas federales y dos millones de coinversión. Cabe señalar que todos estos recursos se destinan a cubrir los apoyos que serán entregados a través de ambas convocatorias.

La planeación en la entidad es llevada por el grupo operativo, integrado por el Coordinador del Programa en el estado y dos Operadores. Quienes se reúnen para planear las acciones que integrarán los procesos para la ejecución de las convocatorias.

En cuanto a la asignación de los recursos, los operadores del PCS en el estado de Jalisco, mencionan que el Indesol les otorga los recursos con los cuales contarán en el año fiscal, esta cantidad asciende a treinta mil pesos, y ellos los utilizan como sea necesario, no tienen definidas fechas para ejecutar los recursos. En cuanto a infraestructura, mencionan que la Delegación de la SEDESOL les presta un espacio que, a diferencia de las otras entidades consideradas en la presente evaluación, no se encuentra en la sede de la propia delegación. Más allá de esto el programa en la entidad no cuenta con más apoyo por parte de la Delegación.

Además, el coordinador del Programa en Jalisco es una pieza fundamental en la búsqueda de coinversión del PCS con otros actores sociales.

Los operadores en el estado de Jalisco reportaron no tener conocimiento sobre la fusión de los Programas F001 y S070, por tal motivo no se cuenta con planeación en la Delegación con respecto a los apoyos del Componente Dos del PCS.

### **Difusión**

La difusión del PCS a nivel local inicia cuando los operadores convocan a las organizaciones que ya han sido beneficiarias en ejercicios anteriores para ofrecerles cursos sobre ROP y vertientes de convocatorias específicas que requieren capacitación.

El personal en la Delegación coincide en que le hace falta difusión y que la existente, se limita a las organizaciones que ya han sido apoyadas o que tienen el personal capacitado para solicitar apoyo al Indesol.

En el estado de Jalisco el IJAS (Instituto Jalisciense de Asistencia Social) es un medio por el cual los actores sociales conocen de los apoyos del PCS. La relación que existe entre IJAS e Indesol ha llevado a considerarlo como un Aliado Estratégico, poseen una relación institucional con área de profesionalización y capacitación de Indesol. Fuera de las convocatorias son una sede permanente Jalisciense. En un testimonio recogido para la presente evaluación, menciona que Indesol considera a IJAS como una extensión del Registro Federal, debido a que hay convocatorias en las que pueden participar teniendo CLUNI o IJAS.

Indesol les permitió planear una capacitación anual no sólo a la Ciudad de Guadalajara sino a nivel regional, y cualquier organización con CLUNI puede participar en esas convocatorias. Indesol les proporcionó un catálogo de cursos de sedes y tiempos en IJAS hicieron difusión y logística. Difusión masiva a través de correo electrónico, redes sociales. Asistencia y publicación de materiales. Los actores sociales entrevistadas en Jalisco reportaron que se enteraron de los apoyos del PCS a través del IJAS u otras organizaciones.

Los beneficiarios indirectos entrevistados, señalaron haberse enterado de los apoyos entregados a través de los actores sociales, en su mayoría a través de otros beneficiarios indirectos o de la propia OSC beneficiaria del PCS.

### **Solicitud de apoyo**

Los actores sociales que solicitan apoyo en la convocatoria PD o DJ, envían su solicitud a través del Sistema Integral del Indesol y los operadores del PCS en la Delegación de Jalisco se encargan de la recepción y validación de estas solicitudes. En 2016 se registraron 50 solicitudes para la convocatoria de DJ y 52 solicitudes para la convocatoria de PD. Así como, 25 solicitudes para convocatorias federales, de las que destacan nueve de IS (Inclusión Social) y ocho de AI (Alimentación).

En la recepción donde las Organizaciones tienen que cumplir con los requisitos los cuales según la ROP son el Formato de Solicitud de Apoyo, Cumplimiento de obligaciones actualizada con estatus positiva, situación de régimen fiscal. Se validan varias etapas, una de ellas es que los requisitos estén completos según las Reglas de Operación. Un aspecto que consideran importante es que tenga coherencia y relación el proyecto con el objetivo de la Asociación. Qué se cumpla con el monto de la Coinversión (20%), que el Representante Legal esté actualizado, que el domicilio también este actualizado y tengan entregado su Informe Anual.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y su enlace en el Indesol.

Los actores sociales entrevistadas en el estado, señalan que el proceso de solicitud de apoyo del PCS es adecuado y oportuno, también señalaron que las Reglas de Operación son claras, para los actores sociales con experiencia. Permitiendo con esto, que los actores sociales menos fortalecidas tengan una mayor probabilidad de quedar fuera de la selección de beneficiarios, sin tomar en cuenta los resultados o impacto que busca el proyecto.

### **Selección de beneficiarios**



Al cierre de las convocatorias de PD y DJ, los operadores prorratean por temática de la convocatoria, y comienzan con la agrupación de las que serán las comisiones dictaminadoras. Ellos mismos, coordinan y llevan a cabo las mesas de dictaminación necesarias que agotarán el total de los proyectos presentados.

Los operadores en Jalisco cuentan con un padrón de dictaminadores en los cuales se apoyan para coordinar las comisiones dictaminadoras. Buscando que la Comisión Dictaminadora cuente con el perfil de la temática asignada, logrando hacer contacto y coordinando a los tres actores. Se retoman con frecuencia a los que realizaron un buen papel de dictaminadores en años anteriores. Hay vinculación con personas del Sector Salud, Organizaciones que nunca habían participado. Se les da en la Delegación la capacitación para que puedan dictaminar. Para 2016 no hubo personal que pudiera dictaminar, y se tuvo que buscar con aliados estratégicos, SEGOB, PROSPERA por falta de apoyo de la Delegación de la SEDESOL.

Los operadores consideran que es un proceso transparente, ya que se integra por: un dictaminador de gobierno, un dictaminador académico, un dictaminador de una asociación civil. Se solicita personal capacitado en las distintas áreas específicas y existe vinculación con otras secretarías.

Los operadores en Jalisco cuentan con un listado de organizaciones que participan año con año lo cual incentiva a que exista una estrecha vinculación entre OSC y los operadores del PCS en la Delegación.

Los operadores reportan que el tiempo para cumplir con el proceso de selección de beneficiarios en 2016, se tomó alrededor de un día entero para realizar ajustes y una semana para dictaminar los proyectos.

Los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de dictaminación fueron: computadoras, hojas, un espacio propio y amplio, sillas, mesas, comida para los dictaminadores. Cuyos recursos resultan insuficientes para llevar a cabo el proceso en 2016.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y su enlace en el Indesol. Los actores sociales entrevistados en Jalisco señalan que les parece adecuado y transparente el proceso de selección de beneficiarios, tanto en nivel central como en la Delegación. Igualmente consideraron necesario homologar criterios y de esa manera tratar de que a los operadores les proporcionen capacitaciones para realizar el proceso de dictaminación.

Con respecto a los beneficiarios indirectos, en todos los casos señalaron que en ningún momento se les solicitó algún requisito, reportaron que ellos solo acudían a la OSC y les brindaban el apoyo o la OSC los contactaba para ofrecerles el beneficio, únicamente solicitando sus datos generales.

### **Entrega de apoyos**

Los operadores del PCS en Jalisco, solicitan la liberación de los subsidios asignados a la Delegación y que corresponden al pago de las ministraciones de cada proyecto que resultó elegible, es preciso que la Dirección de Operación y Gestión de Proyectos en oficinas centrales, cuenten con el *Informe de Proyecto Ajustado*, emitido por la Dirección de Concertación con Actores Sociales, así como con los expedientes de los actores sociales que resultaron beneficiarios, estos expedientes se pasan a la Dirección de Asuntos Jurídicos que se encargará de la elaboración de los instrumentos jurídicos.

Por medio de una Propuesta de oficio de liberación de subsidios el Delegado solicita a la Titular del Indesol la liberación de los subsidios otorgados a la Delegación de la SEDESOL en Jalisco, posteriormente los operadores del PCS en la Delegación solicitan el pago del recurso a los proyectos beneficiarios de las convocatorias estatales, que para el caso de Jalisco los cheques son entregados a cada una de los actores sociales beneficiarias, en eventos protocolarios, encabezados por la Delegada representante de la SEDESOL en Jalisco.

Posteriormente y tras las primeras etapas de ejecución de proyectos beneficiarios de la convocatoria PD, la Dirección de Operación y Gestión de Proyectos junto con los operadores estatales, verifican que los actores sociales presenten el *Informe Parcial* de manera completa y correcta para gestionar de la misma forma y con los requisitos solventados, el pago de la segunda ministración, adicionalmente reciben el informe y aprobación de la Dirección de Evaluación y Seguimiento para corroborar la información.

Para el caso de la convocatoria de DJ, los actores sociales presentan únicamente el reporte final, por lo que se les hace una sola ministración durante la ejecución del proyecto, entregándose siguiendo el mismo procedimiento para la entrega del recurso que en PD.

Los operadores del PCS en Jalisco, señalan que existe una mala coordinación entre el PCS y la Delegación, esto debido a que a la hora de la entrega del recurso se retrasa el pago por cuestiones burocráticas.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa, enlace en el Indesol y el Delegado.

Los actores sociales entrevistadas en Jalisco, beneficiarias de convocatorias estatales, señalaron que la entrega del apoyo no se hace en tiempo, al menos en 2016 se percataron de mucho retraso en la ministración del recurso.

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

Los operadores del PCS en Jalisco intervienen en el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos mediante la revisión y apoyo a los actores sociales beneficiarias en la elaboración de sus reportes parciales y finales, estos reportes los registran en el SII y le dan seguimiento hasta concluir el proyecto.

La Dirección de Evaluación y Seguimiento a nivel central, les proporciona una lista de los beneficiarios que ya sea por muestreo aleatorio o visitas estratégicas, se encuentran presentes en la muestra para hacerles una visita de campo.

Los operadores del Programa, realizan las visitas que se les pide, para lo cual, previa visita a los actores sociales se le envía una notificación donde se les informa que serán visitadas, se les pide un calendario de actividades y se les notifica que actividades se les van a revisar. En la visita, se levanta la información y posteriormente se capturan los datos en el Sistema.

Los operadores concuerdan en la falta de recursos y medio de transporte para realizar las visitas de campo.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y el enlace en el Indesol. Cabe señalar, que los operadores en Jalisco organizaron un grupo de *Whatsapp*, el cual operan con las organizaciones beneficiarias de la convocatoria PD en 2016.

Los actores sociales entrevistadas en Jalisco señalan que les parece adecuadas y oportunas las acciones llevadas a cabo para la realización de las visitas de seguimiento y monitoreo.

### **Contraloría social y satisfacción de usuarios**

Los operadores del PCS en Jalisco, señalan que en los cursos de capacitación sobre la ejecución de los proyectos que dan al inicio del año, informan sobre los comités de contraloría.

Los operadores conforman los comités y cuentan con las cédulas de vigilancia y listas de asistencia, esta información la capturan en el SICS y reportan contar con un programa de trabajo.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y el enlace en el Indesol.

Las cinco OSC entrevistadas en Jalisco señalaron tener conocimiento de los comités conformados por beneficiarios de las organizaciones apoyadas por el PCS, mientras que en relación a los comités de contraloría conformados por organizaciones beneficiarias del PCS, hubo dos que admitieron no tener conocimiento de estos.

Consideran la falta de recursos económicos, humanos y materiales como un aspecto susceptible para mejoras.

Con respecto al Componente Dos, en Jalisco se entrevistaron dos beneficiarios directos del RFOSC de 2015, los cuales reportaron sentirse satisfechos con el sistema que utilizaron para solicitar su CLUNI, les parece adecuado y rápido el proceso de solicitud.

Jalisco en 2016, contó con el apoyo del IJAS para fungir como aliado estratégico, el cual reporto que en ningún momento realizó algún proceso de solicitud o selección para adscribirse como aliado.

## **8.2 Baja California**

La Delegación de Baja California, presenta un caso muy especial, debido a los reportes sobre el coordinador anterior, cuyo proceder resultó no apto para algunas OSC que tuvieron a bien el reportar las malas acciones del coordinador anterior, debido a estos reportes la Delegación opto por destituirlo y asignar a otra persona como coordinador del PCS en Baja California, por lo que el coordinador actual es reciente en su puesto.

### **Planeación**

En la Delegación de Baja California llevan a cabo una convocatoria: PD (Desarrollo Integral, Alimentación, Inclusión Social e Igualdad de Género en los Estados), para la cual se cuenta únicamente con recursos federales y que en 2016 fue de \$2, 295,000 pesos. Cabe señalar que todos estos recursos se destinan a las convocatorias.

La planeación en la entidad es llevada por el grupo operativo, integrado por el Coordinador del Programa en el estado y un enlace. Quienes se reúnen para planear las acciones que integrarán los procesos para la ejecución de la convocatoria.

En cuanto a la asignación de los recursos, los operadores del PCS en el estado de Baja California, mencionan que el Indesol les otorga los recursos con los cuales contarán en el año fiscal, esta cantidad asciende a treinta mil pesos, y ellos los utilizan como sea necesario, para lo cual no tienen definidas fechas para ejecutar los recursos.

En cuanto a infraestructura, mencionan que la Delegación les presta un espacio, equipo de cómputo, en algunas ocasiones les da viáticos y presta automóvil. Señalan que cuentan con el apoyo de la Delegación.

### **Difusión**

Los operadores del PCS en Baja California señalan que la difusión del PCS a nivel local se lleva a cabo a través de carteles, trípticos y folletos, que les envían desde oficinas centrales.

Los actores sociales entrevistados en Jalisco reportaron que se enteraron de los apoyos del PCS a través de otras organizaciones.

Los beneficiarios indirectos entrevistados, señalaron haberse enterado de los apoyos entregados a través de los actores sociales en su mayoría a través de otros beneficiarios indirectos o de la propia OSC beneficiaria del PCS.

### **Solicitud de apoyo**

Los actores sociales que solicitan apoyo en la convocatoria PD, envían su solicitud a través del Sistema Integral del Indesol y los operadores del PCS en la Delegación de Baja California se encargan de la recepción y validación de estas solicitudes. En 2016 se registraron 68 solicitudes para la convocatoria de PD. Así como, 49 solicitudes para convocatorias federales, de las que destacan 30 de IS (Inclusión Social) y 14 de AI (Alimentación).

En la recepción, los operadores revisan que las Organizaciones cumplan con los requisitos según la ROP, como lo es: el Formato de Solicitud de Apoyo, Cumplimiento de obligaciones actualizada con estatus positiva, situación de régimen fiscal. Se validan varias etapas, una de ellas es que los requisitos estén completos según las Reglas de Operación. Un aspecto que consideran importante es que tenga coherencia y relación el proyecto con el objetivo de la Asociación. Qué se cumpla con el monto de la Coinversión (20%), que el Representante Legal esté actualizado, que el domicilio también este actualizado y tengan entregado su Informe Anual.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y su enlace en el Indesol.

Los actores sociales entrevistadas en el estado, señalan que el proceso de solicitud de apoyo del PCS es adecuado y oportuno, también señalaron que las Reglas de Operación son claras, para los actores sociales con experiencia. Permitiendo con esto, que los actores sociales menos fortalecidas tengan una mayor probabilidad de quedar fuera de la selección de beneficiarios, sin tomar en cuenta los resultados o impacto que busca el proyecto.

### **Selección de beneficiarios**

Al cierre de las convocatorias de PD, los operadores prorratan por temática de la convocatoria, y comienzan con la agrupación de las que serán las comisiones dictaminadoras. Ellos mismos, coordinan y llevan a cabo las mesas de dictaminación necesarias que agotarán el total de los proyectos presentados.

Los operadores en Baja California cuentan con un padrón de dictaminadores en los cuales se apoyan para coordinar las comisiones dictaminadoras. Buscando que la Comisión Dictaminadora cuente con el perfil de la temática asignada, logrando hacer contacto y coordinando a los tres actores. Los operadores señalan que se les dificulta conformar las comisiones dictaminadoras, debido a que encuentran poca participación por parte de los actores sociales.

Los operadores del PCS en la Delegación, señalan que este proceso es tardado y pesado, para que lo lleven a cabo dos personas.

Los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de dictaminación fueron: hojas y comida para los dictaminadores. Cuyos recursos resultaron insuficientes para llevar a cabo el proceso en 2016.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y su enlace en el Indesol.

Los actores sociales entrevistadas en Baja California señalan que les parece adecuado y transparente el proceso de selección de beneficiarios en nivel central, tres de las cinco OSC entrevistadas argumentan que no les parece transparente la dictaminación llevada a cabo en la Delegación.

Con respecto a los beneficiarios indirectos, en todos los casos señalaron que en ningún momento se les solicitó algún requisito, reportaron que ellos solo acudían a la OSC y les brindaban el apoyo o la OSC los contactaba para ofrecerles el beneficio, únicamente solicitando sus datos generales.

### **Entrega de apoyos**

Los operadores del PCS en Baja California, solicitan la liberación de los subsidios asignados a la Delegación y que corresponden al pago de las ministraciones de cada proyecto que resultó elegible, es preciso que la Dirección de Operación y Gestión de Proyectos en oficinas centrales, cuenten con el *Informe de Proyecto Ajustado*, emitido por la Dirección de Concertación con Actores Sociales, así como con los expedientes de los actores sociales que resultaron beneficiarios, estos expedientes se pasan a la Dirección de Asuntos Jurídicos que se encargará de la elaboración de los instrumentos jurídicos.

Por medio de una Propuesta de oficio de liberación de subsidios el Delegado solicita a la Titular del Indesol la liberación de los subsidios otorgados a la Delegación de la



SEDESOL en Baja California, se lo pasa a firmar al Delegado y a recursos financieros, el Delegado lo aprueba y se realiza la transferencia.

Posteriormente y tras las primeras etapas de ejecución de proyectos beneficiarios de la convocatoria PD, la Dirección de Operación y Gestión de Proyectos junto con los operadores estatales, verifican que los actores sociales presenten el *Informe Parcial* de manera completa y correcta para gestionar de la misma forma y con los requisitos solventados, el pago de la segunda ministración, adicionalmente reciben el informe y aprobación de la Dirección de Evaluación y Seguimiento para corroborar la información.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa, enlace en el Indesol y el Delegado.

Los actores sociales entrevistadas en Baja California, beneficiarias de convocatorias estatales, señalaron que la entrega del apoyo se hace en tiempo.

#### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

Los operadores del PCS en Baja California intervienen en el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos mediante la revisión y apoyo a los actores sociales beneficiarias en la elaboración de sus reportes parciales y finales, estos reportes los registran en el SII y le dan seguimiento hasta concluir el proyecto.

La Dirección de Evaluación y Seguimiento a nivel central, les proporciona una lista de los beneficiarios que ya sea por muestreo aleatorio o visitas estratégicas, se encuentran presentes en la muestra para hacerles una visita de campo.

Los operadores del Programa, realizan las visitas que se les pide, para lo cual, previa visita a los actores sociales se le envía una notificación donde se les informa que serán visitadas, se les pide un calendario de actividades y se les notifica que actividades se les van a revisar. En la visita, se levanta la información y posteriormente se capturan los datos en el Sistema.

Los operadores concuerdan en la falta de recursos y medio de transporte para realizar las visitas de campo.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y el enlace en el Indesol.

Los actores sociales entrevistadas en Baja California señalan que les parece adecuadas y oportunas las acciones llevadas a cabo para la realización de las visitas de seguimiento y monitoreo.

### **Contraloría social y satisfacción de usuarios**

Los operadores en Baja California, conforman los comités y cuentan con las cedulas de vigilancia y listas de asistencia, esta información la capturan en el SICS.

Este proceso se lleva a cabo a través de los operadores del Programa y el enlace en el Indesol. Ambos señalan que los recursos humanos son insuficientes para llevar a cabo el proceso.

Cuatro de las cinco OSC entrevistadas en Baja California señalaron no tener conocimiento de los comités conformados por beneficiarios de las organizaciones apoyadas por el PCS, mientras que en relación a los comités de contraloría conformados por organizaciones beneficiarias del PCS, cuatro reportaron no tener conocimiento de estos.

Con respecto al Componente Dos, en Baja California se entrevistaron dos beneficiarios directos del RFOSC de 2015, los cuales reportaron sentirse satisfechos con el sistema que utilizaron para solicitar su CLUNI, les parece adecuado y rápido el proceso de solicitud.

Baja California en 2015, contó con el apoyo del Ayuntamiento de Tijuana para fungir como aliado estratégico, el cual reporto que en ningún momento realizó algún proceso de solicitud o selección para adscribirse como aliado. El representante señaló que en 2016 debido a la veda electoral no consiguió repetirse como aliado estratégico.

Es necesaria la capacitación para los Operadores del Programa sobre cada proceso, así como de la fusión existente con el Componente Dos.

## **8.3 Yucatán**

El presente estudio recoge las opiniones y datos proporcionados por los informantes clave entrevistados durante la visita a la entidad, así como los resultados derivados de la observación.

Actores clave:

- \* Delegado estatal de SEDESOL
- \* Coordinador regional del programa
- \* Beneficiarios directos e indirectos

Proyectos visitados:

- \* Fundación del Empresariado Yucateco, A.C. (FEYAC) – Aliado estratégico y teleaula
- \* Visión Compartida, A.C. – AREP de PF como sede y teleaula – Beneficiario PCS
- \* Arca de Noé, Alcohólicos y Drogadictos en Rehabilitación, A.C. – Beneficiarios PCS
- \* APIS Sureste, Fundación para la Equidad, A.C. – Beneficiario PCS
- \* Ayuda con Voluntad a Yucatán, A.C. – Beneficiario PCS
- \* Enseñando el Valor de Vivir en Armonía, A.C. – Beneficiario PCS
- \* Instituto Geriátrico de Yucatán, A.C. – Beneficiario PCS

**Información general del funcionamiento de la Coordinación del programa a través de la Delegación Estatal**

La coordinación operativa del programa en la entidad está bajo responsabilidad de una persona que cuenta con el apoyo de un auxiliar para todas las funciones que se realizan, cada uno dispone de equipo de cómputo de escritorio, no reciente. Dentro de las instalaciones del edificio de la Delegación Estatal de SEDESOL, al centro de la Ciudad de Mérida, Yucatán; la responsable tiene asignada una muy pequeña oficina privada ubicada en el piso superior y el auxiliar está instalado en un espacio adjunto reducido y que comparte con otros colaboradores de la delegación estatal de SEDESOL. La oficina del delegado está en el mismo nivel, es amplia, cuenta con una sala de juntas y un baño privado; el edificio de dos niveles se ocupa para atención directa a ciudadanos en la planta baja, con oficinas administrativas y algunos espacios de usos múltiples.

Los limitados recursos anuales que el Indesol asigna para operación del programa no son suficientes, por tanto, la coordinación depende de apoyos en papelería, préstamo de espacios, insumos para servicios sanitarios y cafetería, así como del uso de vehículo y suministros varios que se requieren cotidianamente y que la delegación comparte de forma también limitada.

Durante 2016, se recibieron 180 proyectos, de los cuales alrededor de 70 fueron apoyados por parte de la delegación de la entidad y correspondieron a un presupuesto asignado de 8 millones de pesos para la entrega de apoyos del PCS. El número de municipios que ejecutaron proyectos correspondió a 35. Cabe resaltar que, la convocatoria preponderante en este ejercicio es sobre alimentación.

Para el cumplimiento de las funciones de la coordinación se han establecido adicionalmente relaciones con otras instancias públicas como SAGARPA, Comisión de Desarrollo Indígena, Junta de Asistencia Privada del Estado (JAPEY) y el DIF así como con instancias académicas o sociales como la FEYAC que apoyan con espacios, préstamo de equipos o materiales, insumos, difusión u otras formas que permiten llevar a cabo básicamente asesoramiento, acompañamiento o capacitación. Durante el 2016 bajo estos esquemas de colaboración. se asesoró y capacitó a 36 organizaciones

en las etapas de difusión (ROP y convocatorias) y solicitud de apoyos (Elaboración de proyectos y llenado de formatos en línea).

El delegado con sus medios y colaboradores supervisa o coparticipa en los procesos del modelo operativo del programa, pero delega las responsabilidades y reportes a la coordinadora.

### **Proceso de planeación**

Para el delegado, éste proceso se gesta una vez emitidas las convocatorias, es decir, que previamente no se realiza ni documenta una planeación operativa anual, sólo se ejecutan las funciones y disposiciones centrales que podría estimarse, sirven para accionar funciones subsecuentes. Tanto delegado como coordinador comentan tener recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura insuficientes para llevar a cabo sus funciones. La coordinadora menciona particularmente insuficiencia para los procesos de selección de beneficiarios mediante la organización de las mesas de dictaminación; entrega de apoyos, en especial para concluir las revisiones de los reportes parciales que son condicionante para la liberación de las segundas ministraciones. Respecto al proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos expresa que se efectúa con todos los proyectos apoyados con trabajo de gabinete además de por lo menos una visita a las instalaciones o lugares de ejecución de los proyectos y es en donde se requieren más recursos, de la misma forma que para la revisión de los comités de contraloría social que se formalizan durante las visitas de campo.

Eventualmente se activa un proceso de planeación o coordinación entre operadores de la entidad y ejecutores a nivel central, cuando hay fondos adicionales de la Delegación o de alguna organización aliada para convocatorias especiales. La coordinación estatal notifica y proporciona las bases para que a nivel central se realicen las gestiones informáticas y se pueda utilizar el SII para suscripción de los proyectos.

Los entrevistados comentaron que la Reunión Regional es muy favorable ya que funciona como un catalizador para que los ejecutores a nivel central recojan opiniones, quejas o propuestas de los delegados, coordinadores y actores sociales que en su momento sean tomadas en cuenta para nuevos procesos de planeación. La coordinadora opina que la realización de un plan operativo anual, es deseable, pero estima que le provocaría frustración no poderse ceñir a los tiempos programados debido a que supone serían rebasados consecutivamente por las cargas de trabajo y falta de recursos para cumplirlo adecuadamente.

### **Proceso de Difusión**

El delegado hace uso de todos los medios de comunicación en los que participa (programas de radio, declaraciones en prensa, redes sociales, entrevistas televisivas, Internet, etc) para difundir las acciones y convocatorias en la entidad. Por su parte, la coordinación emplea refuerzo a través de comunicados a correos electrónicos, aun cuando este medio pueda excluir a organizaciones con menos posibilidades de acceso a Internet o aquellas que no han actualizado sus datos de contacto; de manera personal en las reuniones eventuales que tienen con los representantes de las organizaciones también son informadas. Empero, remarcan contar con recursos financieros, humanos y de infraestructura insuficientes. El proceso se inicia a partir de que los ejecutores centrales notifican de la publicación de las convocatorias en el DOF y concluye hasta el término del periodo de recepción de proyectos, estipulado para el último bloque de convocatorias.

Otras organizaciones se suman por iniciativa propia, contribuyen con la delegación y a nivel central al tiempo que persiguen sus propios objetivos de contribuir al fortalecimiento de los actores sociales, como ha sido el caso de la FEYAC, institución de "segundo piso", que en los periodos de convocatorias, organiza sesiones y estrategias informativas en las que asesora a grupos y organizaciones desde cómo proceder para constituirse, obtener el registro y aprovechar para participar en las convocatorias.

Se considera también fase de difusión el periodo en el que la Comisión de fomento emite comunicados para renovar a los integrantes del CTC, se trata de una convocatoria a nivel nacional y por tanto compete identificar potenciales representantes de los estados.

### **Proceso de Solicitud de Apoyos**

El proceso para Solicitud de Apoyos del PCS en el que están incluidas las convocatorias de PF y VI (Fomento) se realiza bajo las mismas condiciones y mecanismos descritos a nivel central, los actores sociales, una vez enterados de las bases de las convocatorias, reúnen sus requisitos entre los que figuran sus obligaciones fiscales; formulan sus proyectos, hacen su registro en sitio electrónico, suben su información y llenan los formatos para recibir el folio de recepción de los proyectos suscritos. El proceso se reabre cada vez que se emite un bloque de convocatorias y concluye con los plazos establecidos en las bases de cada convocatoria con la fecha de cierre de recepción de proyectos. Incluso cuando la entidad cuenta con fondos adicionales ya sea del presupuesto de la Delegación estatal o con fondos de alguna organización, como ha sucedido en alianza con la Fundación del Empresariado Yucateco, A.C. – FEYAC.

El SII como plataforma electrónica del sitio web es el medio de recepción de solicitudes, ha automatizado los pasos elementales para dar de alta (captura de datos), llenar los formatos, validar claves y firmas electrónicas y recepción de archivos electrónicos.

Las organizaciones recomiendan mejorar las áreas técnicas para capturar adecuadamente la información y redactar de manera legible los requisitos para cada formato. Dos de los representantes de las seis organizaciones beneficiarias que fueron entrevistadas, aludieron problemas en la captura. Una organización que participó por primera ocasión en 2016 comenta que le pareció poco tiempo de plazo entre la apertura de la convocatoria de su interés y la fecha de cierre de recepción de proyectos. Todas las organizaciones coincidieron al mencionar su vínculo y apoyo

recibido por la FEYAC. Con absoluta claridad se advierte la relación de este proceso con el subsecuente de selección de beneficiarios. Se visitó a una organización en Kanasín, a 40 km de la ciudad de Mérida que a su vez trabaja con grupos organizados o constituidos de mujeres indígenas mayas, fueron trasladadas tres mujeres para participar en la entrevista desde una comunidad a dos horas de camino en automóvil, ellas comentaron que también han participado en las convocatorias, se les cuestionó si los medios para presentar su proyecto les ha representado complicaciones y si cambiarían la forma, la mujer que dirige al grupo en la comunidad, respondió: - sí es difícil para nosotras, pero tenemos que aprender a hacerlo cada vez mejor.

### **Proceso de Selección de Beneficiarios**

Una vez emitida las convocatorias, en específico sobre la recepción de proyectos que serán evaluados en la entidad, de forma similar a como se describió el proceso a nivel central, se comienza la invitación a los posibles integrantes de las comisiones dictaminadoras (funcionarios públicos, académicos y representantes de los actores sociales), se procede a la capacitación de dictaminadores invitados dotándolos de los materiales, referentes y formatos propios, la coordinación arma lo que serán las mesas de dictaminación y se prepara para las valoraciones.

Como se mencionó antes, los recursos para el proceso son insuficientes, se organizan muchas mesas de dictaminación, no se dispone propiamente de los insumos (sanitarios y cafetería) a menos que la delegación apoye con algunos. Cada comisión tiene limitación para dictaminar pocos, no más de 5 proyectos y esto desgasta a la coordinación, les ocupa mucho tiempo y atención. Concluidas las mesas, el secretario técnico captura en sistema los resultados para dar pie al proceso siguiente.

Para la coordinadora el proceso es transparente, sin margen de corrupción e imparciales. Cabe señalar que coincide con el delegado en sensibilizar a los dictaminadores sobre los contenidos de los proyectos sin preponderar aspectos gramáticos o técnicos. También sugiere ampliar el número de integrantes que



conforman las mesas de dictaminación al tiempo que se permita ampliar el número de proyectos que pueden valorar.

Correspondiente a los actores sociales, en general saben cómo se desarrolla el proceso de dictaminación y quiénes lo conforman. En cuanto a sus opiniones, siguieren considerar otros criterios como el empleo de redes sociales para difundir sus propuestas.

No se identificaron acciones de selección para el Componente de Fomento, salvo los criterios definidos en la convocatoria PF para la selección de OSC que podrán enviar representantes a las capacitaciones presenciales.

#### **Proceso de Producción de Bienes o Servicios y Proceso de Distribución de Apoyos**

No aplican para PCS. En lo que refiere al Componente de Fomento, se organizan capacitaciones en las que participan funcionarios del nivel central. Las teleaulas, que durante 2016 operaron dos, una como sede de PF y la otra permanente en las instalaciones de la FEYAC desde donde se retransmitieron las teleconferencias. Una vez más se refuerza la demanda de recursos ya que la organización que ejecutó proyecto como sede, confirmó que el recurso otorgado para el programa de capacitación presencial, no cubre el compromiso de instalar, brindar servicios y facilitar las instalaciones como teleaula durante el año.

#### **Proceso de Entrega de Apoyos**

La realización del proceso obedece también a lo descrito en el proceso a nivel central y que aplica para todas las entidades federativas. Todos los pasos y requisitos se han automatizado en la plataforma electrónica y los micro-sitios de cada organización para la administración y suministración de datos y requerimientos para sus proyectos con lo que se pueda contar con los elementos que consecuente a la firma de convenios y depósitos bancarios.

Se producen retrasos para la entrega de las segundas ministraciones, según lo expresado por la coordinadora, a causa de las cargas de trabajo en los cortos plazos que disponen para la valoración de insumos del sistema que revisan sobre las entregas de Reportes parciales que los AREP suben al microsítio. Por su parte, las organizaciones entrevistadas confirman tales retrasos, mencionan las complicaciones y costos que les representa la apertura y mantenimiento de cuentas bancarias.

Cada uno de los participantes suscritos y seleccionados para las capacitaciones del programa presencia, actividad fundamental de Fomento, recibe de los docentes en turno, los materiales y manuales para lo que se otorgó el recurso a través de PF.

Las constancias de acreditación que solicitaron las organizaciones en vías de constitución jurídica mediante el Registro Federal, finalmente son otorgadas por el sistema electrónico, tras haber completado datos y requisitos. De la misma manera los actores sociales ya constituidas que solicitaron su CLUNI, reciben mediante sistema los archivos correspondientes. Estos últimos documentos aludidos son de gran importancia para que la Dirección de Operación del Registro Federal formule informes y estadísticas a nivel nacional.

En el presente año 2016, se realizó en la entidad la Reunión Regional que considera en su agenda de trabajo con los delegados, coordinadores y actores sociales, la aplicación de instrumentos para conocer el grado de satisfacción de la mayoría de procesos sustanciales del programa y sus componentes.

#### **Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

Mediante las visitas de campo se corrobora a quiénes, dónde y en qué se están empleando los apoyos otorgados, de forma auxiliar la revisión de reportes parciales y finales funciona para dar seguimiento a beneficiarios y monitorear los apoyos recibidos, en los reportes los AREP tienen que proporcionar las comprobaciones. Cualquier irregularidad detectada es motivo para que desde la coordinación se entable contacto con el AREP en cuestión para solicitar aclaraciones y en su caso,

resarcirlas o activar los protocolos para solicitar la devolución, sancionar u otro criterio establecido en las ROP.

Todos los beneficiarios entrevistados, confirmaron haber sido visitados por lo menos una vez a partir del otorgamiento de los recursos.

### **Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios**

En las bases de las convocatorias, los AREP tienen descritas las condiciones bajo las cuales se deben crear los comités de contraloría social y su coparticipación en ellos. No obstante que las visitas de seguimiento permiten cubrir otras funciones determinadas de la coordinación estatal, la instalación de los comités de contralorías social, son uno de los principales motivos de dicha labor de campo, gracias a ellas se recogen testimonios, actas y cédulas de su creación (instalación) y de su funcionamiento.

El delegado comenta las funciones de los comités de contraloría social. Así mismo, menciona la importancia de motivar a los beneficiarios a organizarse para crear dicho órgano en las comunidades donde operan sus proyectos. Asegura que cuentan con listas de asistencia, cédulas de vigilancia y mecanismos para recibir quejas o sugerencias. En éste último, gran parte de las quejas coinciden en las limitaciones presupuestarias. Sobre presiones de grupos sociales o políticos, el funcionario, comenta tener blindado este proceso frente a favoritismos o prácticas de corrupción. Por último, asume tener varios retrasos en la formación de comités de contraloría social, pero esto depende de la importancia y prioridad que tiene para cada organización. La coordinación no dispone de los recursos suficientes para cubrir entre otros gastos administrativos y operativos a las visitas de seguimiento, es ahí donde la delegación estatal facilita, en lo posible, los medios necesarios.

Los actores sociales por medio de sus representantes entrevistados, tienen noción clara de los procesos de creación, sobre quiénes componen los comités de contraloría social y cuáles son sus propósitos.

## **Proceso de Evaluación y Monitoreo**

El SII es fundamental para llevar a cabo evaluaciones y monitoreo. La relación entre coordinación estatal y ejecutores operativos a nivel central, es estrecha, lo que ayuda para identificar necesidades, buenas prácticas, complicaciones y carencias. Las Reuniones Regionales permiten el diálogo entre los diferentes actores involucrados en los procesos del programa y sus componentes, se aplican instrumentos para considerar tales opiniones y propuestas encaminadas hacia la retroalimentación de sus planes a nivel estratégico y operativo. Sin duda son procesos costosos pero necesarios y como en este caso implican la participación a nivel central y estatal de los ejecutores y de los beneficiarios.

En términos generales se observó una sana correlación entre delegado y la coordinación estatal como responsable operativa del programa y sus componentes. Ambos, con sus limitados recursos, trabajan de manera conjunta haciendo esfuerzos para solventar sus funciones y objetivos, así que en Yucatán los procesos fluyen con muchos pesares, pero comprometidos, prueba de esto es la disposición, atención y tiempo que brindaron desde la oficina del delegado hasta el auxiliar operativo de la coordinación para proporcionar la información requerida en las entrevistas que al mismo tiempo forma parte de los procesos de evaluación del programa y que suman su contribución en la tarea de detectar aspectos susceptibles de mejora, análisis, reflexiones y tomas de decisión consistentes.

### **8.4 Oaxaca**

El presente estudio recoge las opiniones de informantes clave entrevistados durante la visita a la entidad, así como resultados derivados de la observación de cinco proyectos visitados. Se entrevistó a los siguientes actores clave:

- Operadores del programa en la Delegación
- OSC beneficiarias
- Beneficiarios indirectos

En general, el presente estudio muestra los hallazgos con base a los grandes tópicos que darán pie al análisis de procesos de la presente evaluación; y que se describen como sigue:

### **Información general del programa en Oaxaca**

Durante 2016, se recibieron 100 proyectos, de los cuales sólo 25 fueron gestionados por parte de la delegación de la entidad y que correspondieron a un presupuesto aproximado de 6, 313,778 pesos para el despliegue del PCS. Para dicho año, el número de municipios que ejecutaron proyectos correspondió a 24.

En comparación con 2015, se recibieron hasta 200 proyectos con un presupuesto aproximado de 11 millones, beneficiando a 46 proyectos. Esta selección de proyectos beneficiados se basa en el monto asignado por parte de la delegación.

No obstante, cabe destacar que los proyectos alimentarios tienen mayor preponderancia de ser seleccionados debido al programa de Cruzada Nacional Contra el Hambre, implantado por la SEDESOL.

A nivel de operadores y ejecutores, se tiene conocimiento del nuevo Componente de Fomento de PCS producto de la fusión con el programa F001 Fomento del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

La percepción de operadores a ejecutores de la fusión arriba mencionada se deriva del recorte al presupuesto a los programas sociales.

Sobre el tema de responsabilidades, a nivel estatal, las actividades no cambian.

### **Principales Funciones de la Coordinación a cargo del PCS en la Delegación**

La coordinadora enumera las siguientes funciones: seguimiento del PCS, registro de las organizaciones, colaboración en la elaboración de agendas de trabajo, giras con el delegado y visitas de seguimiento.

Para llevar a cabo dichas tareas se cuenta con un monto de 30 mil pesos. Sin embargo, arguye que limita acciones de promoción en la entidad y en el proceso de dictaminación. Ahora bien, respecto a los recursos humanos, menciona que son limitantes en comparación al número de demandantes así como municipios. Sobre el equipo de cómputo, éste fue fiado por la delegación con ciertas deficiencias para su uso: restricción del servicio de internet, actualización del programa Java.

Si bien, debido a un prolongado trámite para solicitar acceso al sistema con SEDESOL e Indesol, aunado al mantenimiento del software por parte de técnicos en informática, prevalece la falta de actualización del programa Java o en ciertas computadoras es posible ingresar al sistema pero en otras no. Por otra parte, la infraestructura de las oficinas es limitada, sucede lo mismo con el mobiliario, asevera.

En 2016, la funcionaria no menciona ninguna actividad en coordinación con otras dependencias de gobierno o instituciones académicas. En años anteriores se realizaba con el Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional de Oaxaca (CIIDIR), del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Referente a servicios y atenciones prestadas las organizaciones, se tiene la creación de proyectos, elaboración de las ROP y asignación de montos para cada tipo de proyecto. Para contactar a los actores sociales, emplean llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos.

Con relación a los sistemas de información y utilidad, se mencionan el SII, SICS y SIGEP, éste último con fines estadísticos. Sobre su utilidad, el SII porque cuenta con todos los procesos del PCS, empero, no permite separar información por año fiscal. Para llevar a cabo cada actividad, fueron capacitadas vía videoconferencia.

Destacan que gran parte de la adquisición de conocimientos fue de forma autodidacta al emplear el equipo de cómputo. Además, los problemas no se presentan después del curso, sino, durante la práctica, arguye.

Por último, se realizan reportes de actividades mensualmente con un tiempo invertido de 4 horas, en promedio.

### **Proceso de planeación**

Al momento de emitir la convocatoria del PCS, coordinadores acompañados del subdelegado de desarrollo social y humano de la entidad se organizan de cuidar todos los procesos de las etapas operativas con base en las ROP emitidas por el Indesol. No se cuenta con un documento escrito.

Tras la revisión de propuestas, se pasa al subdelegado para su autorización y revisión final del delegado.

Los recursos humanos para realizar el proceso de planeación constan de 5 personas capacitadas. En cuanto al recurso financiero, el monto asignado es 30 mil pesos para cubrir todas las necesidades que éste así como otros procesos subsecuentes lo requieran.

Por otra parte, el personal considera que los recursos antes citados son insuficientes para costear distintos rubros para llevar a cabo el proceso. Por tanto, las condiciones y pertinencia para ejecutar el proceso son deficientes.

### **Difusión**

Para la difusión del programa, se realizan talleres, cursos de capacitación en línea, envío masivo de correos electrónico al micrositio de los actores sociales y llamadas telefónicas a los representantes legales.

En años anteriores no contaban con un cronograma de actividades. Ahora, con la elaboración de dicho instrumento pueden llevar un registro de toda actividad para difundir eventos o información relevante relacionada al PCS.

Ahora bien, respecto al recurso financiero y humano, como se indicó en el proceso anterior, consideran que es insuficiente para la difusión ya que se comparte el monto

para cubrir otros procesos, de igual manera, sucede lo mismo con el personal. E incluso, debido a los límites en materia de infraestructura, piden a instituciones locales el préstamo de sus instalaciones.

A pesar de estas limitantes consideran a los recursos generadores de insumos para otros procesos gracias al recurso digital.

Por otra parte, el cronograma lo envían a oficinas centrales en Ciudad México para ser publicado en la página web del Indesol.

Para los actores sociales, la difusión resulta clara. Gran la reciben es vía internet. Nos obstante solicitan mayor difusión por medios más convencionales como radio, periódico o televisión a nivel estatal.

### **Solicitud de Apoyos**

Al no contar con una base datos elaborada por Indesol, el personal construye una sábana propia de datos en Excel de todas los actores sociales que cuenten con CLUNI para identificar las solicitudes de apoyo. Una vez identificado los proyectos elegibles, se comunica a las organizaciones vía correo electrónico o telefónica.

Sobre el tiempo invertido para éste proceso, varía en función del conocimiento que tienen los actores sociales más consolidadas a diferencia de las menos consolidadas sobre los TdR para inscribirse. Se cuenta con 4 personas capacitadas, no obstante el equipo de cómputo es deficiente, comentan.

Por último, recomiendan a los actores sociales verificar en todo momento su micrositio y el SII con el fin de informarse de las convocatorias.

Las organizaciones entrevistadas se encuentran satisfechas con el formato de solicitud de apoyo. Pero algunas enlistan una serie de dificultades, la más recurrente, conexión a Internet.



También, las organizaciones siguieron contar más tiempo para los proyectos, debido al número de actividades.

### **Selección de Beneficiarios**

Derivado de la creación de la base de datos, pueden seleccionar los proyectos con base en los criterios de impacto social, viabilidad y trayectoria (el sistema les arroja un puntaje a los actores sociales con más años de experiencia). En 2016, se realizaron 20 dictaminaciones. En el proceso participan coordinadores como secretarios técnicos, instancias académicas, dependencias federales para ser dictaminadores. Previo, se les da una capacitación.

El tiempo invertido dura aproximadamente 1 semana para revisar en promedio 95 proyectos. Respecto al recurso financiero se invierten un aproximado de 13,000 alimentos, 5,000 servicios de cafetería, hojas alrededor de 500 pesos. Si se acaba, la delegación asigna una pequeña parte de su presupuesto.

Anteriormente tenían problemas cuando eran más proyectos.

Un cuello de botella percibido en años anteriores era la coordinación con funcionarios de dependencias federales. Ahora, se puede tener mejor comunicación con funcionarios estatales.

En suma, consideran la transparencia del proceso como una fortaleza.

En el caso de los actores sociales, coinciden en tener una noción elemental de los criterios y procesos de selección de los beneficiarios. Sin embargo, una organización comenta que sin bien, los criterios son adecuados, priorizan el impacto social, relegando el tema de la calidad. Otra organización percibe gran influencia del valor subjetivo de los dictaminadores para seleccionar los proyectos, sin tomar en cuenta aspectos objetivos e imparciales.

### **Entrega de Apoyos**

En éste proceso elaboran el formato de convenio y firma. Se realiza la revisión de representación legal vigente, se agregan variables como acta de notarial, fecha de notaría, nombre de la notaria y objeto social con relación a la página de corresponsabilidad. Después, se manda al micro sitio de la OSC para leerlo y firmarlo. Debido a esto, las OCS ahora es una AREP, una vez firmado el convenio lo mandan al delegado para integrarlo al SII.

El siguiente proceso corresponde a la formulación oficio de propuesta de liberación de recursos, en éste integran a las organizaciones seleccionadas. Después lo firma el delegado y llega a manos del titular. Desde el Indesol llega el oficio de autorización, con este oficio se puede realizar el documento de aprobación por último, se generan los folios como número de obras.

Destacan que éste documento es insumo para ministrar los pagos a las organizaciones.

Ahora bien, relatan que n 2014 se tomó la delegación por una persona que exigió que se le ministrara, siendo que hubo evidencias de irregularidades en el reporte de actividades. Como estos hechos, han existido conflictos menores con organizaciones al no ser seleccionadas.

Por último, enuncian la siguiente área de fortaleza: Instrumento jurídico en el proceso es ágil. No obstante, los cuellos de botella son: proceso de ministración al ser tedioso y no destinarse a la cuenta concentradora,

Por otra parte, perciben un problema con los actores sociales menos consolidadas y es la capacitación para realizar cuentas, ingresar a SICOP así como aprender cuestiones financieras. Ahora bien, para la formalización de la entrega de apoyos tienen muchos problemas con las instituciones bancarias.

Para concluir, destacan que un punto relevante es la falta de comunicación entre dependencia de gobierno e instituciones bancarias para formalizar convenios.

Para los actores sociales, varios problemas son los que mencionan: La emisión de obligaciones emitidas por el SAT son complicadas sino se cuenta con una persona capacitada, por ejemplo, un contador, los archivos XML son no son bien facturados el sistema no los acepta, para adjuntar archivos gráficos o visuales resulta un problema debido a la capacidad de información que recoge el sistema y siguiereen no pedir cuentas bancarias en cero ya que el banco cobra por no tener recursos o realizar cualquier trámite.

### **Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos**

De las organizaciones entrevistadas, sólo a una se le realizó visita de campo. Por otra parte, todas opinan en calificar los reportes y seguimientos de actividades como muy adecuados al permitirles corregir errores en sus proyectos.

Aun así, las organizaciones siguiereen ampliar los días para subir los reportes al sistema y planificar las visitas de campo para darle tiempo a cada proyecto.

### **Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios**

Los operadores comentan la existencia de un documento para recibir quejas y sugerencias entre los miembros de la contraloría social.

En el caso de los actores sociales, todas desconocen la existencia del comité presidido por beneficiarios. Sin embargo, conocen el comité conformado por beneficiarios e incluso destacan la buena coordinación con sus proyectos.

Sin embargo, los beneficiarios indirectos entrevistados dicen desconocer el comité de contraloría a cargo de beneficiarios.

## **8.5 Ciudad de México**

El presente estudio recoge las opiniones y datos proporcionados por los informantes clave entrevistados de los actores sociales en la Ciudad de México, así como resultados derivados de la observación.

Es importante mencionar que en la Ciudad de México no existe un área responsable en delegación, como en el resto de los estados, por lo que los proyectos en la Ciudad de México son gestionados en su totalidad por el Indesol, a diferencia del resto de las entidades federativas, que cuentan con proyectos que se gestionan a nivel central y proyectos que se gestionan en las áreas responsables en las delegaciones estatales de la SEDESOL.

Por estos motivos, en este estudio de caso, se presentan únicamente las opiniones sobre los procesos desde el punto de vista de los actores sociales y los beneficiarios indirectos entrevistados en las visitas a cinco proyectos en la CDMX.

### **Características de los actores sociales entrevistadas**

Se visitaron tres proyectos del componente de Coinversión Social y dos del componente de Fomento, uno de profesionalización y el otro, de investigación.

Los actores sociales entrevistadas tienen distintas naturalezas y sus objetivos difieren ampliamente, entre ellos están los siguientes: atención a personas con discapacidad, generación de capacidades en comunidades indígenas, fortalecimiento de OSC, generación de conocimiento sobre el sector de organizaciones sociales, alimentación.

Aunque todas los actores sociales tienen su dirección fiscal en la Ciudad de México, algunas de ellas operan en distintas entidades federativas, lo que hace que sus costos de producción se incrementen.

El tiempo de existencia de los actores sociales entrevistadas es variable, mientras que una de ellas tiene una antigüedad de más de 10 años, dos de ellas sólo cuentan con dos años de experiencia desde su constitución, el resto de los actores sociales tienen una antigüedad promedio de cinco años.

La experiencia en la participación en el programa de estas OSC también es variable y esta experiencia se refleja en el conocimiento de los formatos y los procesos

relacionados con la gestión de los proyectos en el SII, así como en el conocimiento de los contactos en el Indesol a quienes deben dirigirse cuando tienen alguna duda o comentario sobre el sistema.

A continuación se presentan algunos de los hallazgos derivados de las entrevistas a los actores sociales y beneficiarios indirectos sobre los procesos del programa.

### **Hallazgos sobre los procesos**

*Proceso de Difusión.* En las entrevistas con los representantes de las organizaciones se encontró que éstas se enteraron de las convocatorias del programa a través de los principales medios masivos de comunicación para conocer las convocatorias (radio, prensa, Internet). En algunos casos, la difusión se realiza entre familiares.

En general, las organizaciones perciben al proceso de difusión adecuado, salvo algunas excepciones cuando tardan en emitirse las convocatorias o sólo se difunde exclusivamente desde el micro sitio.

*Proceso de Solicitud de Apoyos.* Sobre el proceso de solicitud los actores sociales entrevistadas reportaron haber recibido asesoría por parte del Indesol o por parte de la delegación de la SEDESOL en el estado, para la carga de sus proyectos y solo reportan fallas en pocas ocasiones en la plataforma que ofrece el Indesol. No obstante, detectan problemas al interpretar los requisitos que se requieren, calificándolos de incongruentes e inflexibles.

En 2016, ninguna organización entrevistada solicitó capacitación al Indesol.

*Proceso de Selección de Beneficiarios.* Algunos de los representantes de los actores sociales beneficiadas reportan no conocer los criterios que se utilizan para la selección de los proyectos que serán financiados. El resto reportaron conocerlos parcialmente.

*Proceso de Producción de Bienes o Servicios y Proceso de Distribución de Apoyos.* La organización beneficiada por la convocatoria de PF considera bastante insatisfecho

los recursos que otorga el programa en su componente de Fomento. Al ser limitados, la carga de trabajo para los integrantes de la OSC es extra.

Para solucionar el problema, proponen aumentar el presupuesto al programa, especialmente para las convocatorias dirigidas a grupos vulnerables.

*Proceso de Entrega de Apoyos.* Los representantes entrevistados de los actores sociales, no mencionan tener problemas con la apertura de cuentas bancarias, copia del estado de cuenta CLABE interbancaria, subir al sistema archivos en formato PDF o XML del CFDI, incorporar reportes parciales de actividades o firmar el instrumento jurídico. No obstante, en general recomiendan definir fechas para la entrega de los recursos para no postergar el inicio de sus actividades. Por último, los integrantes de cada OSC siguieren crear cursos de capacitación, agilizar los requisitos en el sistema a fin de facilitar el uso de la firma electrónica o bien crear tutoriales didácticos en YouTube para conocer mejor este proceso.

*Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.* Los representantes entrevistados consideran que el proceso de seguimiento y evaluación del reporte de actividades, fue adecuado. Lo único que se recomienda es volver más laxo el apartado de beneficiarios atendidos ya que se considera que éste es demasiado cuadrado para su objetivo.

*Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios.* El conocimiento de los comités de contraloría social conformado por organizaciones apoyadas como de beneficiarios de los proyectos, varía en cada organización beneficiada por el PCS. Por una parte, una organización asegura no conocer al comité de organizaciones apoyadas, pero conoce quienes conforman al comité de beneficiarios y qué funciones realizan; caso contrario con la otra organización entrevistada que, conoce a los integrantes de la contraloría para OSC, calificándola de desastrosa, pero desconoce la existencia del comité de beneficiarios de su proyecto.

### **Opiniones generales y satisfacción**

En general, los representantes de los actores sociales entrevistados reportaron satisfacción con el programa y una buena opinión sobre el Indesol y su papel en el desarrollo de los actores sociales. Los actores sociales que han utilizado el SII consideran que este sistema es una buena práctica del programa y que ha facilitado los trámites, aunque fue difícil su utilización en un principio.

La recomendación más frecuente al programa, en ambos componentes fue que se incrementaran los montos de los apoyos. Esta recomendación estuvo asociada con mayor frecuencia al “control excesivo” en opinión de los actores sociales que tiene el Indesol sobre el uso de recursos, que se refleja en la cantidad de documentos, fotos y otro tipo de evidencias que se deben incluir en el sistema para reportar sus actividades. En este sentido, la mayoría de los actores sociales reportaron que la relación costo beneficio de participar o no en el programa ya no es tan clara. Argumentaron que esta participación les genera una elevada carga de trabajo (sobre todo en la documentación y comprobación de avances en los reportes de actividades) que en ocasiones deriva en la necesidad de contratar personal que se dedique a la gestión con el Indesol, lo cual eleva su costo de operación, que no es cubierto con los recursos del programa.

#### 9. Bitácora de trabajo y bases de datos<sup>9</sup>

En el siguiente apartado se presentan las bitácoras de las entrevistas que sirvieron como insumos para los resultados de la presente evaluación, y las cuales estuvieron sujetas a distintos ajustes de tiempo por desplazamientos y agendas de los entrevistados.

**ENTIDAD: Instancia federal de la SEDESOL en Ciudad de México**

---

<sup>9</sup> Las bases de datos que se generaron en el desarrollo de la presente evaluación se entregan como archivo adjunto de este reporte.

Fecha	Área	Cargo	Comentarios
28/11/2016	Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales	Directora General Adjunta de Evaluación	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente.
		Directora de Estrategias para el Desarrollo Social	
27/11/2016	Dirección General de Análisis y Prospectiva	Director General Adjunto de Coordinación Interinstitucional	
		Director de Prospectiva Institucional	
29/11/2016	Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales	Director General Adjunto de Impacto de Programas Sociales	
		Director de Análisis e Interpretación de Métodos Cuantitativos	

ENTIDAD: Instancia federal INDESOL en Ciudad de México:		
Fecha	Área	Comentarios
07/12/2016	Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente. Se lograron concretar todas las entrevistas programadas de cada área.
06/12/2016	Dirección del Registro y seguimiento de las actividades de los actores sociales	



18/10/2016	Concertación y gestión con delegaciones
11/10/2016	Dirección de Evaluación y Seguimiento
10/10/2016	Dirección General Adjunta de Capacitación, profesionalización e investigación

### Estudios de caso:

Las entrevistas contenidas en los estudios de caso se llevaron a cabo en un promedio de cinco días, en los cuales se entrevistaron a delegados, subdelegados, operadores del programa, beneficiarios directos e indirectos, a los cuales se les hablo de los objetivos de la evaluación y sus alcances, así como de la importancia de la veracidad en sus respuestas y de la completa confidencialidad de las mismas.

ENTIDAD: CDMX			
Fecha	Lugar (Localidad/Municipio)	Informantes Clave entrevistados	Comentarios
14-18 noviembre del 2016	Delegación Estatal	Responsable delegacional	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente.
14-18 noviembre del 2016		Operadores del PCS	
14-18 noviembre del 2016	CDMX	Facilitador de Teleaula	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
14-18 noviembre del 2016	CDMX	Aliado estratégico	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
14-18 noviembre del 2016	Cuauhtémoc/Benito Juárez	Beneficiarios directos	En algunas ocasiones se logró concretar la entrevista en los espacios destinados a la entrega de los apoyos, todos los beneficiarios se entrevistaron y se logró aplicar el instrumento.
14-18 noviembre del 2016	Cuauhtémoc/Benito Juárez	Beneficiarios indirectos	Se lograron contactar mediante la lista de beneficiarios otorgada por los actores sociales.

ENTIDAD: Jalisco			
Fecha	Lugar (Localidad/Municipio)	Informantes Clave entrevistados	Comentarios
25/11/2016	Delegación Estatal	Responsable delegacional	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente.
23/11/2016		Operadores del PCS	
22/11/2016	Guadalajara	Aliado estratégico	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
22-25 noviembre del 2016	Zapopan/Guadalajara	Beneficiarios directos	En algunas ocasiones se logró concretar la entrevista en los espacios destinados a la entrega de los apoyos, todos los beneficiarios se entrevistaron y se logró aplicar el instrumento. Uno de los beneficiarios directos reportó no haber logrado concluir con su proyecto.
22-25 noviembre del 2016	Zapopan/Guadalajara	Beneficiarios indirectos	Se lograron contactar mediante la lista de beneficiarios otorgada por los actores sociales.

ENTIDAD: Yucatán			
Fecha	Lugar (Localidad/Municipio)	Informantes Clave entrevistados	Comentarios
14/11/2016	Delegación Estatal	Responsable delegacional	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente.
15/11/2016		Operadores del PCS	
15/11/2016	Mérida	Aliado estratégico	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
14-17 noviembre del 2016	Mérida	Facilitador de Teleaula	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
14-17 noviembre del 2016	Kanasín/Mérida	Beneficiarios directos	En algunas ocasiones se logró concretar la entrevista en los espacios destinados a la entrega de los apoyos, todos los beneficiarios se entrevistaron y se logró aplicar el instrumento.

14-17 noviembre del 2016	Mérida	Beneficiarios indirectos	Se lograron contactar mediante la lista de beneficiarios otorgada por los actores sociales.
--------------------------------	--------	--------------------------	---

ENTIDAD: Oaxaca			
Fecha	Lugar (Localidad/Municipio)	Informantes Clave entrevistados	Comentarios
24/11/2016	Delegación Estatal	Responsable delegacional	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente.
25/11/2016		Operadores del PCS	
24-26 noviembre del 2016	San Juan Bautista Tuxtepec	Facilitador de Teleaula*	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
24-26 noviembre del 2016	Santa Lucía del Camino/Oaxaca de Juárez	Beneficiarios directos	En algunas ocasiones se logró concretar la entrevista en los espacios destinados a la entrega de los apoyos, todos los beneficiarios se entrevistaron y se logró aplicar el instrumento.
24-26 noviembre del 2016	Santa Lucía del Camino/Oaxaca de Juárez	Beneficiarios indirectos	Se lograron contactar mediante la lista de beneficiarios otorgada por los actores sociales.

ENTIDAD: Baja California			
Fecha	Lugar (Localidad/Municipio)	Informantes Clave entrevistados	Comentarios
18/11/2016	Delegación Estatal	Responsable delegacional	Las entrevistas se realizaron individualmente en áreas adecuadas y hora indicada. Las preguntas guías se aplicaron correctamente.
17/11/2016		Subdelegado	
17/11/2016		Operadores del PCS	
17/11/2016	Tijuana	Aliado estratégico	La entrevista se concretó y se logró aplicar el instrumento con algunos ajustes
14-17 noviembre del 2016	Tijuana/Mexicali	Beneficiarios directos	En algunas ocasiones se logró concretar la entrevista en los espacios destinados a la entrega de los apoyos, todos los beneficiarios se entrevistaron y se logró aplicar el instrumento.
14-17 noviembre del 2016	Tijuana/Mexicali	Beneficiarios indirectos	Se lograron contactar mediante la lista de beneficiarios otorgada por los actores sociales.



10. Instrumentos de recolección de información diseñados por la institución evaluadora

## Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social 2016

### Guía temática para entrevista a Coordinador del Programa en Delegación de la SEDESOL en las Entidades Federativas

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/2016

Entidad: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Inicio: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Término: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### Introducción

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de la Universidad Autónoma Metropolitana. Formo parte del equipo que Indesol contrató para llevar a cabo la Evaluación de Procesos al Programa de Coinversión Social, y queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el mismo. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que de la evaluación señalada. Agradecemos mucho su tiempo y participación.

#### INFORMACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Nombre Completo: _____	
Edad: _____ años	Sexo: Hombre ( ) Mujer ( )
Cargo: _____	Antigüedad en el cargo: _____ años _____ meses

Nombre Completo: _____	
Edad: _____ años	Sexo: Hombre ( ) Mujer ( )

Cargo: _____	Antigüedad en el cargo: _____ años _____ meses
--------------	--

Nombre Completo: _____	
Edad: _____ años	Sexo: Hombre ( <input type="checkbox"/> ) Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Cargo: _____	Antigüedad en el cargo: _____ años _____ meses

## Temas a tratar

### 1. Información general del Programa en la entidad

- a) Número de proyectos recibidos en el 2016 /Solicitudes de capacitación, etc. Comparación con años anteriores.
- b) Número de proyectos aprobados y desarrollados en el 2016. Número de acciones de otros componentes del programa (capacitaciones presenciales, teleconferencias, etc)
- c) Número de municipios beneficiados en el 2016
- d) Tipo de proyectos que se desarrollan. Indagar sobre si tienen preferencia por alguno en particular y ¿por qué?
- e) Montó total (pesos) asignados a la Delegación para el PCS.
- f) ¿Sabe usted que ahora el PCS tiene nuevos componentes de fomento, esto derivado de la fusión de dos programas? ¿Qué opina de esta fusión? ¿Tiene usted más responsabilidades con esta fusión? Cuáles?

### 2. Principales funciones de la Coordinación a cargo del PCS en la Delegación

- a) Recursos con los que se cuenta para llevar a cabo la operación del programa (financieros, humanos, equipo, oficina). ¿Considera que es suficiente para llevar a cabo sus funciones?
- b) Instituciones gubernamentales con las que se coordina para desarrollar las funciones asociadas al Programa.
- c) Principales servicios y atenciones prestadas a las organizaciones solicitantes de apoyo y

a los beneficiarios en el marco del Programa.

- d) Mecanismos de comunicación con las organizaciones para la operación del programa.
- e) Sistemas de información o bases de datos para el trabajo relacionado con el programa. Indagar sobre la utilidad en la operación y principales problemas. Pregunta sobre si fueron capacitados (modalidad, responsables de la capacitación, en qué momento del año, duración de la capacitación, mecanismos de apoyo etc.)
- f) Reportes de actividades relacionados con el programa. Actividades que le reportan a la coordinación y actividades que la coordinación reporta.

### 3. Planeación

- a) Participación de los responsables del Programa en la Planeación estratégica, planeación anual y en la programación de los recursos del ejercicio fiscal. Coordinación con oficinas centrales. Que insumos requiere para iniciar con la planeación? ¿Cuál es el principal producto de la planeación anual?
- b) Mecanismos o procedimientos para definir y autorizar las necesidades de recursos, humanos y materiales en la delegación estatal con relación al programa.
- c) Procedimientos para proponer y programar actividades propias del programa
- d) Recursos necesarios para llevar a cabo este proceso: Recursos humanos (perfil y capacitación), recursos materiales, recursos financieros. ¿ Son suficientes para llevar a cabo las actividades de planeación y programación?

### 4. Proceso de Difusión (Publicación de convocatorias)

- a) Toman parte en el proceso de difusión (para todos los componentes) Plan de difusión. ¿tienen?
- b) Principales actividades (talleres, pláticas, etc.) de difusión.
- c) Recursos con los que se cuenta para la difusión (financieros, humanos, materiales, equipo, infraestructura) ¿Considera que los recursos con los que cuenta son suficientes para llevar a cabo la difusión del programa?
- d) Materiales utilizados (folletos, videos, presentaciones, etc.). ¿De qué tipo son? ¿En qué

lugar y en qué momento se le hacen llegar a las organizaciones?

- e) Documentación o informes de las actividades (bitácoras, listas, minutas, etc.).
- f) Opinión sobre la pertinencia y adecuación de las actividades, materiales, participantes y documentación o informes de difusión.
- g) Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas en materia de difusión.

#### 5. Proceso de Solicitud de apoyos a proyectos/ trabajos

- a) Descripción del proceso. Actores, insumos (de quién lo recibe) productos (a quién lo entrega). Tiempo que toma. Coordinación con otros actores.
- b) Registro, revisión de documentación (quien la lleva a cabo y qué se hace cuando no está completa), integración del listado de proyectos, sistema de información para procesamiento de solicitudes (¿Cuál es?, ¿se utiliza?).
- c) Recursos con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso: recursos humanos (perfil adecuado?, capacitación?, rotación de personal?), materiales, equipo, recursos financieros, infraestructura, ¿conexión a internet para el sistema? Son suficientes cada uno de estos recursos para la operación de este proceso de solicitud?
- d) Sistema de información. Observar con algún encargado, la revisión de algún proyecto en el sistema.
- e) Percepción sobre fluidez, sencillez en la integración de las propuestas de proyectos en el sistema.
- f) Mecanismo para la recepción, revisión y registro del proyecto y su documentación (responsables, procedimiento).
- g) Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.

#### 6. Proceso de Selección de proyectos. Dictaminación

**NOTA IMPORTANTE:** En la sesión de entrevista con el delegado o subdelegado, indagar sobre la Comisión Dictaminadora (dictamina una o varias veces al año), sobre:



**Criterios de selección de proyectos, documentación de criterios, procedimientos y acuerdos, periodicidad, convocatoria, etc.**

- a) Descripción del proceso: forma en que se lleva a cabo, actores participantes (¿quién dictamina los proyectos?, ¿cómo se selecciona a los dictaminadores? Existe algún mecanismo que se utilice con regularidad para elegir a los dictaminadores? ¿Se les da alguna capacitación a los dictaminadores? ¿Quién los capacita?
- b) ¿Cómo se priorizan los proyectos presentados/ solicitudes presentadas?
- c) Opinión sobre la pertinencia de los mecanismos de selección de proyectos (dictaminación).
- d) ¿Cómo participa el coordinador del programa en este proceso?
- e) Existencia de un padrón de beneficiarios (padrón de proyectos /personas capacitadas, etc) y mecanismos de validación del padrón, etc.
- f) Quién participa en el ajuste de proyectos en la delegación. Se hacen ajustes para Difusión de resultados de la aprobación de los proyectos. Mecanismos a través de los cuales los ejecutores se enteran de que su proyecto fue aprobado y de la fecha, hora y requisitos para la entrega de los apoyos.
- g) Tiempo en el que se realiza este proceso. (¿es adecuado?)
- h) Recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de dictaminación: Recursos financieros (para celebración de las reuniones de dictaminación, capacitación de dictaminadores, etc), recursos humanos (capacitados, perfil adecuado?), material necesario, equipo necesario (conexión a internet), infraestructura. Cada uno de estos tipos de recursos, son suficientes para llevar a cabo este proceso?
- i) Coordinación con otras áreas para llevar a cabo este proceso. Problemas en la coordinación.
- j) Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.

**7. Proceso de entrega de apoyos del Programa (recursos para proyectos)**

- a) Cómo se realiza, quién participa en cada caso, ¿quién de la delegación participa y dónde se suscribe el instrumento jurídico?
- b) Insumos del proceso (¿quién los genera?), Productos (¿a quién se le entregan?). Tiempo de duración de este proceso.
- c) Recursos necesarios para llevar a cabo este proceso: financieros, humanos, materiales,

equipo, infraestructura.

- d) Sistema de información por medio del cual se lleva a cabo y se da seguimiento al proceso de entrega. Pedir que se muestre como se lleva a cabo el proceso en el sistema.
- e) ¿Cuál es la participación de las autoridades de la delegación en la ministración de recursos, en la realización de capacitaciones en línea/ capacitaciones presenciales, etc? Describir el proceso.
- f) Percepción sobre presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos. O también ayuda de otros grupos para conseguir apoyo del Programa.
- g) Obstáculos que impiden o podrían impedir la entrega de apoyos.
- h) Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

### 8. Proceso de Seguimiento a beneficiarios (visitas de campo y evaluación)

- a) Descripción del procedimiento que realiza las autoridades de la delegación en las visitas de campo a los proyectos apoyados. ¿Quién participa?, ¿Cómo participan en esta actividad? ¿Cómo se capturan los resultados en el sistema? Se generan reportes a partir de estos resultados? ¿A quién se entregan?
- b) ¿Existen mecanismos de asesoría a los ejecutores o a los AREP para la generación de los reportes de actividades? Cómo toma parte la delegación en esta actividad?
- c) Describa el procedimiento de evaluación de proyectos, cómo toman parte las autoridades de la delegación? Que personal lo realiza y con qué frecuencia.
- d) Áreas de oportunidad, obstáculos, cuellos de botella y buenas prácticas

### 9. Proceso de Contraloría Social

- a) Descripción del proceso y participación de personal de la Delegación en los mecanismos para la contraloría social. ¿Existe un área específica en la Delegación que se encarga de la Contraloría Social de todos los programas? En caso de que no sea así, ¿quién lleva la contraloría social del PCS?
- b) ¿Cuentan con un programa de trabajo de contraloría social? Solicitar dicho programa.
- c) ¿Se registra la formación de Comités de Contraloría Social? Se cuenta con las listas de asistencia?
- d) Se cuenta con cédulas de vigilancia para cada comité?

- e) Se utiliza algún sistema de información para reportar las actividades de contraloría social? ¿Cuál es? Solicitar que se muestre el sistema.
- f) Recursos para llevar a cabo el proceso: humanos (perfil, capacitación), financieros, materiales, equipo, infraestructura, conexión a internet. ¿Son suficientes cada uno de estos recursos para llevar a cabo este proceso?
- g) ¿Cómo se relacionan las figuras de contraloría social con las autoridades de la delegación?
- h) Mecanismos para recibir y atender quejas o inconformidades.
- i) ¿Se llevan a cabo actividades de participación social, dirigidas a beneficiarios indirectos/ organizaciones beneficiarias del programa?
- j) Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

#### 10. Preguntas de Opinión

- a) Opinión sobre la utilidad, beneficios o efectos del Programa las organizaciones y para los beneficiarios indirectos
- b) Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas del Programa en general.
- c) Recomendaciones
- d) Otros comentarios

#### 11. Componente de Fomento

##### Generales

- a) ¿Se realizan acciones o actividades de fomento al fortalecimiento de los actores sociales en la delegación? ¿Se realizan estas actividades en la coordinación del programa? ¿Cuáles son? *Enlistar de manera general.*
- b) ¿Podría describirme, una por una las actividades de fomento que se llevan a cabo en su área?
- c) ¿Cuales son los actores que participan en estas actividades/acciones de fomento?
- d) ¿Con que recursos financieros cuenta para llevar a cabo las actividades de fomento?
- e) Con qué personal cuenta para llevar a cabo las actividades de fomento?

- f) ¿Cuenta con infraestructura adicional a su oficina para llevar a cabo las actividades de fomento?
- g) Le parecen suficientes estos recursos para llevar a cabo las actividades de fomento que se llevan a cabo, ¿para llevar a cabo las actividades que deberían llevarse a cabo?

**Planeación y presupuestación**

- h) ¿Se llevan a cabo ejercicios de planeación de estas actividades de fomento en algún momento del año?
- i) ¿Presupuesta recursos financieros para llevar a cabo estas actividades en la elaboración de su POA? ¿Con qué criterios lo hace?
- j) Se establecen metas anuales para las actividades de fomento?

**Difusión**

- k) ¿Se hace difusión sobre las actividades de fomento que se llevan a cabo?
- l) De qué manera se hace esta difusión? ¿Qué material se utiliza?

**Solicitud de acciones de fomento:**

- m) De qué manera una OSC puede solicitar los apoyos de fomento del programa? Por favor describa el procedimiento para que una OSC solicite estos apoyos. ¿Se utiliza algún sistema informático? ¿Cuál? Existe algún formato diseñado específicamente para esta solicitud?
- n) Se revisan las solicitudes de apoyos de fomento que los actores sociales hacen al programa? Específicamente, ¿qué se revisa?

**Selección**

- o) Se da el beneficio a todas los actores sociales que solicitan apoyo de fomento o únicamente a algunas? ¿Cómo se seleccionan éstas?
- p) Se cuenta con un registro de todas los actores sociales que fueron beneficiadas. ¿Está en un sistema? Cuál?

**Producción de servicio**

- q) Que pasos se deben seguir para preparar los apoyos que se brindan de fomento (capacitaciones, teleconferencia, etc) hasta antes de ser entregados a los beneficiarios de los mismos?
- r) Que recursos utiliza para la producción de estos servicios (espacio, personal, recursos financieros, material)? Son suficientes

**Entrega del servicio**

- s) ¿Considera que la entrega de estos servicios siempre es adecuada a las necesidades de los actores sociales?,¿la calidad es buena?
- t) Se cuenta con listas de asistencia para cada uno de los eventos o capacitaciones llevadas a cabo?

**Seguimiento a beneficiarios y evaluación**

- u) Hay algún mecanismo por medio del cual se le dé seguimiento a los actores sociales capacitadas
- v) Hay algún mecanismo para evaluar la satisfacción de los beneficiados con los apoyos entregados?

- w) Existe algún mecanismo para evaluar el Componente de Fomento del programa? La calidad de las capacitaciones?

**Contraloría Social**

- x) Se llevan a cabo acciones de contraloría social para las acciones de fomento?  
y) Podría describir detalladamente dichas actividades, incluyendo los actores que toman parte, los recursos que se utilizan para llevarlas a cabo y los reportes que se generan de las mismas?

**Opinión**

- z) ¿Considera que los apoyos de fomento tienen algún beneficio para los actores sociales?  
aa) Cuáles considera los principales problemas operativos del Componente de Fomento del programa?  
bb) Cuales considera sus principales fortalezas  
cc) Que recomendaciones haría a la operación del Componente de Fomento del programa?  
dd) Tiene algún comentario adicional?

## **Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social**

### **Guía de entrevista a profundidad Delegado y/o Subdelegado en Delegaciones de la SEDESOL en Entidades Federativas**

---

#### **Temas**

1. Puesto y antigüedad en el puesto de los actores clave entrevistados
2. Funciones del delegado/ subdelegado.
3. ¿Cómo considera la participación de organizaciones de la sociedad civil en la entidad federativa? ¿Piensa que esta participación es eficaz? Qué opinión tiene de este tipo de organizaciones y su participación en la política social?
4. ¿Conoce usted el monto de recursos con el que cuenta la Delegación para la operación del PCS en la entidad?
5. ¿Podría platicarnos sobre su participación en el PCS: difusión, contacto con las organizaciones, gestión de recursos, etc.?
6. Con qué áreas o instancias estatales, municipales, federales o de la sociedad civil debe coordinarse para llevar a cabo las actividades correspondientes al PCS?
7. ¿Conoce usted el proceso que se lleva a cabo para definir las metas del PCS en la entidad? ¿Para solicitar recursos para la operación del programa? ¿Se cuenta con un programa de trabajo de la delegación en el cual se incluyan las actividades correspondientes al PCS?
8. ¿Sabe usted cuál es el nivel de cumplimiento del Programa en cuanto al logro de sus objetivos y metas?, ¿cuáles son los

hechos o factores que afectan el cumplimiento de estos objetivos y metas?

9. ¿Cómo participa usted en la negociación de recursos estatales destinados a las convocatorias con coinversión estatal? ¿Podría platicarnos un poco de esa negociación y gestión?
10. ¿Considera suficientes los recursos humanos con los que opera el Programa para el logro de sus objetivos (MIR)?, ¿los recursos materiales?, ¿los recursos financieros?
11. ¿Considera adecuada la coordinación interinstitucional en la Planeación y en la Evaluación del Programa?
12. ¿Cuál considera el principal problema operativo del PCS?
13. ¿Considera que la operación del Programa tiene cuellos de botella? ¿Cuál consideraría el más importante? ¿Por qué?
14. ¿Considera que el PCS tiene fortalezas?, ¿Cuáles?
15. ¿Cuál considera la principal buena práctica del Programa? ¿Por qué?
16. Sugerencias para mejorar la operación del Programa.

### **Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social**

#### **Guía de entrevista a profundidad**

#### **Dirección General de Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales**

- 
17. Puesto y antigüedad en el puesto de los informantes clave entrevistados
  18. Funciones generales del área entrevistada (solicitar que sea muy puntual ya que en los siguientes temas de la entrevista tendrá oportunidad de explicar las funciones relacionadas con el programa).
  19. ¿En qué procesos del programa de coinversión Social participa ésta área?

▪

## 20. Evaluación

- Actores
- Insumos
- Productos
- Recursos
  - Financieros
  - Humanos
  - Infraestructura
  - Otros
- ¿Son suficientes estos recursos?
- Principales procedimientos del proceso de evaluación
- Descripción del proceso
- Principal problema o cuellos de botella en el proceso de evaluación del programa
- Principales fortalezas o buenas prácticas en el proceso de evaluación.
- Opinión sobre la eficacia del programa

## 21. Monitoreo

- Actores
- Insumos
- Productos
- Recursos
  - Financieros
  - Humanos
  - Infraestructura
  - Otros
- ¿Son suficientes estos recursos?
- Principales procedimientos del proceso de monitoreo



- Descripción del proceso
- Principal problema o cuellos de botella en el proceso de monitoreo del programa
- Principales fortalezas o buenas prácticas en el proceso de monitoreo.

22. Fusión

- ¿Considera que la fusión del anterior Programa PCS y el anterior Programa de Fomento fue pertinente?
- ¿Cuáles son las ventajas que usted ve en la fusión
- ¿Cuáles son las desventajas?
- ¿Complicaciones que usted considera que esta fusión genere en la evaluación?
- Cuales considera Complicaciones que la fusión de los programas que ahora constituyen el PCS generan a la evaluación.

23. Opinión

- ¿Considera que el programa es eficaz?
- ¿Considera adecuada la coordinación interinstitucional en la Evaluación y Monitoreo del PCS?
- ¿Cuál considera el principal problema operativo del Programa?
- ¿Considera que la operación del Programa tiene cuellos de botella? ¿Cuál consideraría el más importante? ¿Por qué?
- ¿Cuál considera la principal buena práctica del Programa? ¿Por qué?
- Sugerencias para mejorar la operación del Programa.

**Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social**  
**Guía de entrevista a profundidad**  
**Unidad de Planeación y Relaciones internacionales**

---

1. Puesto y antigüedad en el puesto de los informantes clave entrevistados
2. Funciones generales del área entrevistada (solicitar que sea muy puntual ya que en los siguientes temas de la entrevista tendrá oportunidad de explicar las funciones relacionadas con el programa).
3. ¿En qué procesos del programa de coinversión Social participa ésta área?
4. Planeación.
  - a. Planeación estratégica:
    - i. Se lleva a cabo un Plan Estratégico del Programa, matriz de planeación estratégica o algún documento en el que se establezcan los objetivos, estrategias, metas del programa en el mediano y largo plazo.
      1. Actores
      2. Insumo
      3. Recursos
      4. Momento en el tiempo y frecuencia
      5. Descripción del proceso
      6. ¿Cómo y a quién se da a conocer este documento?
        - o Planeación anual y definición de metas:
          - Plan anual de trabajo y Programa operativo anual:
          - ¿Cómo participa esta área en el Programa Operativo Anual del PCS?
          - Insumos

- Que recursos utiliza (humanos, financieros, infraestructura, materiales) ¿son suficientes?
  - Cómo se definen las metas y presupuesto anuales del programa
  - Coordinación (con qué áreas para la planeación del PCS)
  - ¿cuál es el nivel de cumplimiento del Programa en cuanto al logro de sus metas operativas y su meta a nivel propósito?
  - ¿cuáles son los hechos o factores que afectan el cumplimiento de las metas?
- b. Opinión sobre principales áreas de oportunidad en la planeación.
  - c. Opinión sobre principales cuellos de botella en la planeación.
  - d. Principales buenas prácticas en la planeación.
5. Proceso de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento
    - a. ¿Podría platicarnos sobre su participación en el proceso de Evaluación y Monitoreo del PCS?
    - b. ¿Cuál el mayor obstáculo que se enfrenta en el proceso de evaluación del Programa?
    - c. ¿Considera que existe alguna buena práctica de evaluación en el Programa de Coinversión Social?
    - d. ¿Es pertinente tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
    - e. En general, ¿considera útiles los resultados de las evaluaciones del Programa para la mejora de sus resultados? ¿Por qué?
    - f. Considera que los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar
    - g. ¿Qué sugeriría usted para mejorar el proceso de evaluación del Programa de Coinversión Social?

6. ¿Participa sustantivamente en algún otro proceso operativo Programa de Coinversión Social?
7. ¿Considera suficientes los recursos humanos con los que opera el Programa para el logro de sus objetivos (MIR)?, ¿los recursos materiales?, ¿los recursos financieros?
8. ¿Considera adecuada la coordinación interinstitucional en la Planeación y en la Evaluación del Programa?
9. ¿Cuál considera el principal problema operativo del Programa?
10. ¿Considera que la operación del Programa tiene cuellos de botella? ¿Cuál consideraría el más importante? ¿Por qué?
11. ¿Cuál considera la principal buena práctica del Programa? ¿Por qué?
12. Sugerencias para mejorar la operación del Programa.

**Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social**  
**Guía de entrevista a profundidad**  
**Funcionarios de la Dirección General de Análisis y Prospectiva**

Datos de identificación	Respuesta del entrevistado
Nombre del entrevistado	
Puesto	
Antigüedad en el puesto	
Antigüedad en la dependencia	
Dirección de adscripción	
Dirección General Adjunta de adscripción	

**Temas**

1. Describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
2. Del modelo general de procesos de CONEVAL ¿en cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso, en relación con el PCS? ¿Participa en algún otro proceso además de estos?  
(*Desglosar con cada proceso*)
3. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan?
4. ¿Con qué otras áreas o direcciones de la Secretaría se relaciona usted para la realización de estos procesos?
5. ¿Su área tiene contacto directo con el personal operativo del programa en las delegaciones? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste.

6. Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del PCS es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente.
7. ¿Qué acciones o mecanismos se han implementado para fortalecer la gestión del Programa?, ¿qué hace falta y no se encuentra en la normatividad? ¿están contemplando hacerlo?
8. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento?
9. Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos
10. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin y de los objetivos del programa
11. ¿Qué innovaciones o esfuerzos se han realizado en el marco de la gestión del PCS desde su implementación para lograr los objetivos establecidos
12. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? (*Desglosar con cada proceso*).

**Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social**  
**Guía de entrevista a profundidad**  
**Funcionarios de la Dirección General de Geo estadística y Padrones**

---

Datos de identificación	Respuesta del entrevistado
Nombre del entrevistado	
Puesto	
Antigüedad en el puesto	
Antigüedad en la dependencia	
Dirección de adscripción	
Dirección General Adjunta de adscripción	

### Temas

1. Describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
2. Del modelo general de procesos de CONEVAL ¿en cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso, en relación con el PCS? ¿Participa en algún otro proceso además de estos? (*Desglosar con cada proceso*)
3. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan?
4. ¿Con qué otras áreas o direcciones de la Secretaría se relaciona usted para la realización de estos procesos?
5. ¿Su área tiene contacto directo con el personal operativo del programa en las delegaciones? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste.
6. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del PCS es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente.
7. ¿Qué acciones o mecanismos se han implementado para fortalecer la gestión del Programa?, ¿qué hace falta y no se encuentra en la normatividad? ¿están contemplando hacerlo?
8. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento?
9. Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos

10. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin y de los objetivos del programa

11. ¿Qué innovaciones o esfuerzos se han realizado en el marco de la gestión del PCS desde su implementación para lograr los objetivos establecidos

12. Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué?  
(*Desglosar con cada proceso*)



# Cuestionario a Beneficiarios por Convocatorias

## PRESENTACIÓN

La información que se colecta con este instrumento pretende recopilar los elementos necesarios para conocer la percepción de los beneficiarios sobre la gestión de los apoyos, y ser utilizada en futuras evaluaciones. Por esta razón agradeceremos la información que Usted proporcione. Le informamos que sus respuestas serán manejadas bajo estricta confidencialidad y reserva, únicamente se utilizarán con fines estadísticos y de evaluación para obtener conclusiones sobre los procesos del PCS.

Firma o  
sello del  
entrevistado

Fecha y hora de levantamiento: \_\_\_\_\_ 2016  

	Día	Mes	Año
--	-----	-----	-----

Hora de inicio (formato 24hrs. Ejemplo, 13:20): \_\_\_\_\_

Hora de término (formato 24hrs. Ejemplo, 15:45): \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

## DATOS DE PRE-LLENADO

A. Folio del cuestionario: \_\_\_\_\_

Id	A. Seleccione el tipo de Actor Social que representa el beneficiario directo	Código
a.	Organizaciones de la sociedad civil	
b.	Instituciones de educación superior	
c.	Centros de investigación	

## B. Identificación del Actor Social beneficiario

Nombre del Actor Social: \_\_\_\_\_

Domicilio fiscal: \_\_\_\_\_

CLUNI: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

## INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

2. Cargo (dentro del grupo, representante legal, etc.): \_\_\_\_\_

3. Correo-e: \_\_\_\_\_

4. Domicilio: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su edad (años)? (Anotar con letra) \_\_\_\_\_ |\_\_|\_\_|

6. Sexo (anotar sin preguntar):      1) Hombre                      2) Mujer                      |\_\_|

7. ¿Cuántos años estudió Usted? (indique el número en años de estudio) \_\_\_\_\_ |\_\_|\_\_|  
 Ninguna (0), Primaria (1 - 6), Secundaria (7 - 9), Bachillerato (10 - 12),  
 Universidad (13 - 16), Posgrado (más de 17)

## DIFUSIÓN

8. ¿Por qué medio se enteró Usted de los apoyos del programa? (Codifique "Sí" con 1, "No" con 2 puede seleccionar más de una opción)

Medios	Código	Medios	Código	Medios	Código
1. Radio	__	4. Periódico	__	7. Asesor técnico externo	__
2. Televisión	__	5. Una OSC	__	8. Otros compañeros	__
3. Asistió a la delegación de SEDESOL	__	6. Página de Internet del Indesol	__	9. Otro (especifique): _____	__

9. ¿La información que recibió sobre el Programa, con relación a los siguientes aspectos le resultó? (Asista en orden y seleccione un código para cada aspecto)

Id	Aspectos	Nada Clara	Poco Clara	Clara	Muy Clara	Código
a.	Las convocatorias son...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
b.	Los tipos de apoyo que ofrece el programa son...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
c.	Los criterios de participación son...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
d.	Los requisitos para solicitar los apoyos son...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
e.	Los criterios de selección de proyectos seleccionados	(1)	(2)	(3)	(4)	__
f.	Los derechos y obligaciones como beneficiario del programa le parecen...	(1)	(2)	(3)	(4)	__

10. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de difusión del PCS?

## SOLICITUD DE APOYOS

11. ¿Qué motivó a la organización a solicitar el apoyo del programa?

12. De acuerdo con su opinión y con base en una escala del 1 al 4, indique la calificación que considere, a los siguientes aspectos relacionados al Programa (Asista en orden y seleccione un código para cada aspecto)

Id	Aspectos	Nada Oportuna	Poco Oportuna	Oportuna	Muy Oportuna	Código
a.	La fecha de emisión de la convocatoria es...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
b.	El periodo para cumplir con los requisitos es...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
c.	La notificación del resultado de recepción de los proyectos elegibles es...	(1)	(2)	(3)	(4)	__

13. ¿Usted conoce o ha leído las Reglas de Operación del programa?  
|\_\_|

- 1) Sí                      2) No (saltar a la pregunta 15)

14. Considera que las Reglas de Operación del PCS son...  
|\_\_|

- 1) Nada claras            2) Poco claras            3) Claras            4) Muy claras

15. En una escala del 1 al 4, donde: **1=Completamente insatisfecho, 2=Bastante insatisfecho, 3=bastante satisfecho y 4=Completamente satisfecho**, indique ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted sobre la plataforma que utilizó para enviar el Formato de Solicitud de Apoyo Económico PCS? |\_\_|

16. ¿Además del envío del Formato de Solicitud de Apoyo Económico, por qué otros motivos usted hace uso de la plataforma?

Id	Motivos	Sí	No	Código
a.	Revisar notificaciones	(1)	(2)	__
b.	Descargar informes de años anteriores	(1)	(2)	__
c.	Subir Reportes	(1)	(2)	__
d.	Otro (especifique): _____	(1)	(2)	__

17. ¿Ha recibido capacitación para el manejo de la plataforma del Indesol? |\_\_|

- 1) Si                      2) No (saltarse a la pregunta 19)

18. ¿Quién lo capacitó en el uso de la plataforma?  
|\_\_|

- 1) Video tutorial            2) Aprendizaje autodidacta            3) Un compañero            4) otro.  
Especifique \_\_\_\_\_

19. En una escala del 1 al 5, donde: **1= Muy deficiente, 2= Deficiente, 3= Regular, 4= Buena y 5= Excelente**, con base en esta escala, ¿Cómo calificaría usted esta herramienta que le ofrece el Indesol? |\_\_|

20. Explique, por qué, de su respuesta anterior

21. considera que existen dificultades en el uso de la plataforma del Indesol. |\_\_|

- 1) Sí                      2) No (pase a la pregunta 23)

22. Si considera que existen dificultades en el uso de la plataforma del Indesol, conteste lo siguiente...

	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Código
Complicada para utilizar	(1)	(2)	(3)	(4)	__
Fallas técnicas	(1)	(2)	(3)	(4)	__
Otra: (especifique) _____	(1)	(2)	(3)	(4)	__

23. Con respecto al tiempo que le llevó concluir el envío de su solicitud, en una escala del 1 al 4, donde: **1=Muy pronto, 2=Algo pronto, 3=Tardado y 4=Muy tardado**, ¿A usted le parece? |\_\_|

24. Explique, por qué, de su respuesta anterior

25. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de solicitud de apoyos al programa?

### SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

26. ¿Cómo cree usted que el Indesol selecciona a sus beneficiarios?

27. Respecto a los criterios que tiene el Indesol para la selección de las solicitudes que serán apoyadas, en una escala de 1 al 4 donde: **1= Desconoce por completo, 2= Desconoce parcialmente, 3=Conoce parcialmente y 4=Conoce por completo**. Con base en esta escala, indique que nivel de conocimiento tiene usted sobre estos criterios |\_\_|

(En caso de respuesta con **código 1** saltar a la pregunta 30)

28. Respecto a los criterios que tiene el Indesol para la selección de las solicitudes que serán apoyadas, en una escala de 1 al 4 donde: **1= Muy inadecuados, 2= Inadecuados, 3= Adecuados y 4= Muy adecuados**. Con base en esta escala, indique cómo calificaría usted estos criterios de selección. |\_\_|

29. Explique ¿por qué? de su respuesta anterior

30. ¿Cómo se le informó del dictamen positivo de su solicitud de apoyo?

Id		Sí	No	Código
a.	Comunicación escrita	(1)	(2)	__



37. ¿La organización informa a la comunidad sobre los resultados y el uso de los recursos que se obtienen a través del PCS?

**ENTREGA DE LOS APOYOS**

38. Para la formalización y entrega de los apoyos ¿cómo le resultó cumplir con los siguientes trámites?:

	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	Código
Solicitud de alta, baja o modificación de cuentas bancarias.	(1)	(2)	(3)	(4)	__
<b>Explique:</b>					
	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	Código
Copia del estado de cuenta bancario de la OSC que contenga la CLABE interbancaria de 18 dígitos, número de cuenta y nombre de la Institución	(1)	(2)	(3)	(4)	__

Bancaria.					
-----------	--	--	--	--	--

**Explique:**

	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	Código
Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales de la OSC, emitido por el SAT con estatus en positivo y una vigencia no mayor a treinta días.	(1)	(2)	(3)	(4)	__

**Explique:**

	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	Código
Archivos XML y PDF, del Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) que cumpla con los requisitos fiscales de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.	(1)	(2)	(3)	(4)	__

**Explique:**

	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	Código
Firma del Instrumento Jurídico.	(1)	(2)	(3)	(4)	__
<b>Explique:</b>					
	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	Código
Incorporación del Reporte Parcial de Actividades al Sistema.	(1)	(2)	(3)	(4)	__
<b>Explique:</b>					

39. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de formalización de entrega de los recursos?

### SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS

40. ¿El personal del Indesol realizó visita(s) de seguimiento y supervisión de los avances del proyecto apoyado en 2016? |\_\_|

- 1) Nunca                      2) Casi nunca                      3) Casi siempre                      4) Siempre

41. Describa en qué consistieron las visitas de seguimiento y supervisión



42. En una escala del 1 al 4, donde **1= Muy inadecuada, 2= Inadecuada, 3= Adecuada y 4= Muy adecuada** ¿Cómo califica el seguimiento y supervisión que le hacen a su proyecto los del Indesol? |\_\_|

43. Explique ¿Por qué? de su respuesta anterior

44. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de seguimiento y supervisión de los proyectos apoyados?

45. ¿El personal del Indesol llevó a cabo la evaluación de los Reportes de Actividades de los proyectos apoyados? |\_\_|

- 1) Si                      2) No                      3) No procede evaluación

46. Describa en qué consistió la evaluación de su Reporte de Actividades

47. En una escala del 1 al 4, donde **1= Muy inadecuada, 2= Inadecuada, 3= Adecuada y 4= Muy adecuada** ¿Cómo califica la evaluación que le hicieron a su Reporte de Actividades? |\_\_|

48. Explique ¿Por qué? de su respuesta anterior

49. Que recomendaría para mejorar el proceso de evaluación de los Reportes de Actividades de los proyectos apoyados

50. ¿Ya recibió su pago completo?

| \_\_\_ |

- 1) Sí                      2) No                      3) Si, de la primer ministración (en caso de ser 2 pagos)

51. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de finiquito de los apoyos?

### CONTRALORIA SOCIAL

51. ¿Se le aplicó alguna encuesta para conocer su satisfacción con respecto a los apoyos otorgados? | \_\_\_ |

- 1) Si                      2) No

52. En la plataforma donde usted realizó sus trámites para acceder a los apoyos, ¿existe algún dato de contacto que resuelva sus dudas o atienda sus quejas? | \_\_\_ |

- 1) Si                      2) No (pase a la pregunta 56)                      3) No sabe (pase a la pregunta 56)

53. ¿Usted los ha contactado?

| \_\_\_ |

- 1) Nunca (pase a la pregunta 56)      2) Casi nunca      3) Con frecuencia      4) Con mucha frecuencia

54. ¿Sus preguntas o queja han sido atendidas o ha recibido algún tipo de respuesta? | \_\_\_ |

- 1) Nunca                      2) Casi nunca                      3) Casi siempre                      4) Siempre

55. ¿Usted recomendaría a otras organizaciones participar en el Programa? | \_\_\_ |

- 1) Si                      2) No

56. Explique ¿por qué? de su respuesta anterior

conocimiento de las funciones que realiza el comité de contraloría conformado por organizaciones apoyadas por el programa?

| \_\_\_ |

- 1) Si                      2) No (pase a la pregunta 60)

58.Cuál es su opinión y que mejoría de este comité

ene conocimiento de las funciones que realiza el comité de contraloría conformado por beneficiarios de las organizaciones que fueron apoyadas por el programa? |\_\_|

- 1) Si                      2) No (pase a la pregunta 62)

60. Cuál es su opinión y que mejoraría de este comité

**P**

## ARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS

61. ¿Sabía que Usted puede acceder a toda la información pública relacionada con el Programa de Coinversión Social del Indesol? |\_\_|

- 1) Si                      2) No

62. ¿Sabía usted que el Indesol cuenta con un portal de obligaciones y transparencia? |\_\_|

- 1) Si                      2) No (saltar a la pregunta 67)

63. ¿Alguna vez ha utilizado este portal? |\_\_|

- 1) Nunca                      2) Casi nunca (saltar a la pregunta 67)  
3) Con frecuencia (saltar a la pregunta 67)      4) Con mucha frecuencia (saltar a la pregunta 67)

64. Si no le ha sido posible usarlo hasta ahora, ¿le interesaría tener acceso a esa información? |\_\_|

- 1) Si                      2) No

65. Cualquiera que haya sido su respuesta anterior, explique sus razones

66. Sí lo ha utilizado, ¿Cómo calificaría la calidad de la información presentada? |\_\_|

- 1) Muy buena (saltar a la pregunta 69)    2) Buena (saltar a la pregunta 69)    3) Mala    4) Muy mala

67. En caso de respuesta mala o muy mala, explique sus razones para no usarlo

68. En algún momento esta organización se ha visto presionada o influenciada por personas o grupos sociales, para solicitar algún apoyo |\_\_|

- 1) Si                      2) No (pase a la pregunta 70)                      3) No sabe (pase a la pregunta 70)

69. Explique de qué manera han ejercido dicha presión

¿  
General qué opinión tiene usted del PCS

71. Qué le recomendaría al Indesol para mejorar las acciones del PCS

72. Cómo calificaría, en una escala del 1 al 4, donde: **1= Muy inadecuado, 2= Inadecuado, 3= Adecuado y 4= Muy adecuado**, el

servicio y  
trato que ha  
recibido por  
parte del  
personal  
del Indesol?

| \_\_\_ |

73. Explique

de su respuesta anterior

Observaciones y comentarios finales del encuestado

Observaciones y comentarios del encuestador:

**¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!**

**PRESENTACIÓN**

La información que se colecta con este instrumento pretende recopilar los elementos necesarios para conocer la percepción de los beneficiarios sobre la gestión de los apoyos, y ser utilizada en futuras evaluaciones. Por esta razón agradeceremos la información que Usted proporcione. Le informamos que sus respuestas serán manejadas bajo estricta confidencialidad y reserva, únicamente se utilizarán con fines estadísticos y de evaluación para obtener conclusiones sobre los procesos del PCS.

Firma o sello del entrevistado	Fecha y hora de levantamiento:	Día	Mes	2016 Año	
	Hora de inicio (formato 24hrs. Ejemplo, 13:20):				
	Hora de término (formato 24hrs Ejemplo, 15:45):				
	Encuestador:				

**DATOS DE PRE-LLENADO**

<b>B. Folio del cuestionario:</b>	
-----------------------------------	--

C. Identificación del Actor Social beneficiario	
Nombre del Actor Social:	
Domicilio fiscal:	
CLUNI:	
Estado:	
Municipio:	
Localidad:	

**INFORMACIÓN GENERAL**

1. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Cargo (dentro del grupo, representante legal, etc.): \_\_\_\_\_
3. Teléfono: \_\_\_\_\_
4. Correo-e: \_\_\_\_\_
5. Domicilio: \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es su edad (años)? (Anotar con letra) \_\_\_\_\_  
|\_|\_|
7. Sexo (anotar sin preguntar): \_\_\_\_\_ 1) Hombre 2) Mujer  
|\_|
8. ¿Cuántos años estudió Usted? (indique el número en años de estudio)  
|\_|\_|  
Ninguna (0), Primaria (1 - 6), Secundaria (7 - 9), Bachillerato (10 - 12),  
Universidad (13 - 16), Posgrado (más de 17)

**DIFUSIÓN**



9. ¿Por qué medio se enteró Usted del RFOSC? (Codifique "Sí" con 1, "No" con 2 puede seleccionar más de una opción)

Medios	Código	Medios	Código	Medios	Código
1. Radio	__	4. Periódico	__	7. Asesor técnico externo	__
2. Televisión	__	5. Una OSC	__	8. Otros compañeros	__
3. Asistió a la delegación de SEDESOL	__	6. Página de Internet del Indesol	__	9. Otro (especifique):	__

10. ¿Cuál fue la razón, de por qué la organización decidió solicitar el RFOSC?

C  
IÓN

11. ¿La información que recibió sobre el RFOSC, con relación a los siguientes aspectos le resultó? (Asista en orden y seleccione un código para cada aspecto)

Id	Aspectos	Nada Clara	Poco Clara	Clara	Muy Clara	Código
a.	Cómo ingresar al sistema	(1)	(2)	(3)	(4)	__
b.	Cómo capturar la solicitud de inscripción al RFOSC	(1)	(2)	(3)	(4)	__
c.	Cómo adjuntar o subir los archivos electrónicos	(1)	(2)	(3)	(4)	__
d.	Cómo utilizar la FIEL	(1)	(2)	(3)	(4)	__
e.	Sobre los derechos y obligaciones que adquiere	(1)	(2)	(3)	(4)	__

12. ¿El periodo con relación a los siguientes aspectos relacionados al Programa le resultó? (Asista en orden y seleccione un código para cada aspecto)

Id	Aspectos	Nada Oportuna	Poco Oportuna	Oportuna	Muy Oportuna	Código
a.	La verificación de la solicitud de inscripción	(1)	(2)	(3)	(4)	__
b.	El periodo para cumplir con los requisitos es...	(1)	(2)	(3)	(4)	__
c.	La notificación del estatus de la solicitud	(1)	(2)	(3)	(4)	__

13. En una escala del 1 al 4, donde: **1=Completamente insatisfecho, 2=Bastante insatisfecho, 3=bastante satisfecho y 4=Completamente satisfecho**, indique ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted sobre la plataforma que utilizó para el RFOSC en 2016? |\_\_|

14. En una escala del 1 al 5, donde: **1= Muy deficiente, 2= Deficiente, 3= Regular, 4=Buena y 5= Excelente**. Cómo calificaría usted esta herramienta virtual que le ofrece el RFOSC |\_\_|

15. Explique, por qué, de su respuesta anterior



1) Nunca (pase a la pregunta 26)      2) Casi nunca      3) Con frecuencia      4) Con mucha frecuencia

25. ¿Sus preguntas o queja han sido atendidas o ha recibido algún tipo de respuesta? |\_\_|

1) Nunca      2) Casi nunca      3) Casi siempre      4) Siempre

26. ¿Usted recomendaría a otras organizaciones solicitar su RFOSC? |\_\_|

1) Si      2) No

27. Explique por qué de su respuesta anterior

2

g  
una persona o grupo social influyo en que la organización solicitará su cluni al RFOSC? |\_\_|

1) Si      2) No (pase a la pregunta 30)      3) No sabe (pase a la pregunta 30)

29. Explique de qué manera han ejercido dicha presión

general qué opinión tiene usted del RFOSC

31. Qué le recomendaría al Indesol para mejorar el RFOSC

v  
aciones y comentarios finales del encuestado

---

---

---

Observaciones y comentarios del encuestador:

---

---



---

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

**PRESENTACIÓN**

La información que se colecta con este instrumento pretende recopilar los elementos necesarios para conocer la percepción de los beneficiarios sobre la gestión de los apoyos, y ser utilizada en futuras evaluaciones. Por esta razón agradeceremos la información que Usted proporcione. Le informamos que sus respuestas serán manejadas bajo estricta confidencialidad y reserva, únicamente se utilizarán con fines estadísticos y de evaluación para obtener conclusiones sobre los procesos del PCS.

Firma o sello del entrevistado	Fecha y hora de levantamiento:	Día	Mes	2016 Año	
	Hora de inicio (formato 24hrs. Ejemplo, 13:20):	_____			
	Hora de término (formato 24hrs. Ejemplo, 15:45):	_____			
	Encuestador:	_____			

**DATOS DE PRE-LLENADO**

**D. Folio del cuestionario:** \_\_\_\_\_

**E. Seleccione del conjunto de apoyo principal el o los secundarios que apliquen al beneficiario \***

Conjunto de apoyo principal	Secundario 1	Secundario 2	Secundario 3
Capacitación Presencial	Capacitación sobre procesos del PCS y temas de actualidad  __	Capacitación con aliados estratégicos  __	Capacitación presencial bajo demanda  __
Capacitación a distancia	Teleconferencias  __	Plataforma de capacitación en línea  __	
Gestión del Conocimiento	Centro de Documentación (CEDOC)  __	Divulgación del conocimiento  __	

\* Es necesario aclarar al beneficiario que los conjuntos de apoyos se refieren al ejercicio fiscal 2016.

Id	C. Seleccione el tipo de Actor Social que representa el beneficiario directo	Código
a.	Organizaciones de la sociedad civil	
b.	Instituciones de educación superior	
c.	Centros de investigación	

D. Identificación del Actor Social beneficiario	
Nombre del Actor Social:	_____
Domicilio fiscal:	_____
CLUNI:	_____
Estado:	_____
Municipio:	_____
Localidad:	_____

1. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Cargo (dentro del grupo, representante legal, etc.): \_\_\_\_\_
3. Teléfono: \_\_\_\_\_
4. Correo-e: \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es su edad (años)? (Anotar con letra) \_\_\_\_\_ |\_\_| |\_\_|

6. Sexo (*anotar sin preguntar*): 1) Hombre 2) Mujer |\_\_|
7. ¿Cuántos años estudió Usted? (indique el número en años de estudio) |\_\_|\_\_|  
(Ninguna (0), Primaria (1 - 6), Secundaria (7 - 9), Bachillerato (10 - 12), Universidad (13 - 16), Posgrado (más de 17))
8. ¿Por qué medio se enteró Usted de los apoyos del programa?
9. ¿Qué motivó a la organización a solicitar el apoyo?
10. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de difusión del Sistema de Capacitación Integral?
11. Explique cómo solicitó el apoyo del PCS
12. En una escala del 1 al 4, donde: **1=Completamente insatisfecho, 2=Bastante insatisfecho, 3=bastante satisfecho y 4=Completamente satisfecho**, indique ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted sobre la solicitud de apoyo?
13. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de solicitud de apoyos al programa?
14. Indique qué bienes o servicios le fueron entregados
15. En una escala del 1 al 4, donde: **1=Completamente insatisfecho, 2=Bastante insatisfecho, 3=bastante satisfecho y 4=Completamente satisfecho**, indique ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted sobre los bienes o servicios entregados?
16. ¿Qué recomendaría para mejorar la entrega de los bienes o servicios
17. En el transcurso del otorgamiento del apoyo, el personal del indesol se puso en contacto con usted
18. ¿Se le aplicó alguna encuesta para conocer su satisfacción con respecto a los apoyos otorgados?
19. En donde usted realizó sus trámites para acceder a los apoyos, ¿existe algún dato de contacto que resuelva sus dudas o atienda sus quejas?
20. ¿Usted recomendaría a otras organizaciones participar en el Programa?
21. ¿Sabía que Usted puede acceder a toda la información pública relacionada con el Programa de Coinversión Social del Indesol?
22. ¿Sabía usted que el Indesol cuenta con un portal de obligaciones y transparencia?
23. Si no le ha sido posible usarlo hasta ahora, ¿le interesaría tener acceso a esa información?
24. En algún momento esta organización se ha visto presionada o influenciada por personas o grupos sociales, para solicitar algún apoyo, en caso afirmativo, por favor explique de qué manera han ejercido dicha presión
25. En general qué opinión tiene usted del Sistema integral de Capacitación
26. ¿Qué le recomendaría al Indesol para mejorar el Sistema Integral de Capacitación

Observaciones y comentarios del encuestador:

---

# Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social

## Guía de entrevista con beneficiarios indirectos

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /20  
16

Entidad: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Inicio: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Término: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Código de audio: \_\_\_\_\_

### Presentación

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de la Universidad Autónoma Metropolitana. Formo parte del equipo que la SEDESOL contrató para llevar a cabo la Evaluación de Procesos de Coinversión Social, y queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el mismo. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que de la evaluación señalada. Agradecemos mucho por su tiempo y participación.

### Información de los beneficiarios

Nombre completo del entrevistado: _____ _____		
Nombre de la organización de la que recibió el beneficio _____ _____		
Nombre	del	Proyecto:
_____ _____		
Año en que se ejecutó el proyecto: _____		

Edad: _____ años	Sexo: Hombre ( ) Mujer ( )

Nota: Estos datos personales no serán publicados en el informe de la evaluación

***Antes de llevar a cabo la entrevista es necesario conocer detalladamente que organización es la que los benefició, cuáles son sus objetivos, qué es lo que otorga o los beneficios que da a los beneficiarios indirectos. En qué comunidad o comunidades opera, Que tipo de beneficiarios indirectos son, cuáles son sus características generales, y cuál es el problema o necesidad que pretende atender la organización.***

## **Temas a tratar**

### **1. Información sobre conocimiento de beneficiarios indirectos sobre la organización**

- a. Que beneficios recibe de la organización
- b. Cuántas veces ha recibido beneficios de esta organización
- c. Cuánto tiempo tiene de conocer a la organización
- d. ¿Cómo supo de ella?

### **2. Información sobre la necesidad de los beneficiarios indirectos**

- a. Indagar sobre su necesidad antes de la intervención de la OSC. Características, situación geográfica, alguna anécdota.
- b. ¿Cómo consiguieron que la organización los ayudara con su necesidad?

### **3. Información sobre la percepción de los beneficiarios indirectos de la intervención de la organización**

- c. ¿De qué forma la organización los ayuda?
- d. ¿Usted piensa que la organización cumplió o está cumpliendo con lo que prometió?

### **4. Información general sobre el proyecto – Procesos de Difusión y entrega de apoyos**

- a. ¿Cómo fue que usted se enteró de este proyecto?
- b. ¿Se realizó alguna asamblea donde se les diera a conocer que se haría en este proyecto?
- c. ¿Para que usted recibiera los beneficios del proyecto le pidieron algún requisito? NO/SI ¿Qué requisito/s fueron?
- d. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan sencillo fue llevar a cabo los trámites para ser beneficiado por el proyecto?
- e. ¿Le avisaron de inmediato si usted ya era beneficiario? ¿Quién y cómo le notificó?
- f. ¿Qué beneficio recibe (recibió) por participar en el proyecto?

g. ¿De qué manera recibe este beneficio? (Quién lo entrega, en qué lugar, qué tan frecuente)

## 5. Proceso de Seguimiento

a. ¿En algún momento recibió la visita de personal del INDESOL o de la SEDESOL para preguntarle sobre qué tan satisfecho se sintió con los beneficios que recibe del proyecto?

## 6. Proceso de Contraloría Social del Programa de Coinversión Social

b. ¿Recibió algún tipo de papelería (trípticos o carteles) donde se diera a conocer información sobre el proyecto?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ NS/NC: \_\_\_\_\_

c. ¿Sabe si existe un comité de Contraloría Social? ¿Cuáles son las responsabilidades de este comité?

\_\_\_\_\_

d. ¿Quién le dio a conocer sus derechos y obligaciones?

Persona de la SEDESOL \_\_\_\_\_

La Comisión Dictaminadora \_\_\_\_\_

El personal del municipio \_\_\_\_\_

No se los han dado a conocer \_\_\_\_\_

e. ¿Recibió información sobre dónde poner una queja, sugerencia o felicitación para el programa?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ NS/NC: \_\_\_\_\_

## 7. Comentarios generales

a. ¿Cuál es su opinión sobre la organización que los apoya?

b. ¿Tiene algún comentario adicional?

## 11. Anexos



11.1 Anexo I. Propuesta de Modificación a la Normatividad del "Programa de Coinversión Social" (2016)

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
Reglas de Operación 2016 (Difusión)	"Las delegaciones, en coordinación con el Indesol, serán las encargadas de realizar la promoción y difusión del PCS, para dar a conocer las acciones institucionales a realizar y las comunidades beneficiadas."	En la normatividad no se hace ninguna referencia sobre los mecanismos que utilizará el Programa para difundirlo	"Las delegaciones, en coordinación con el Indesol, serán las encargadas de realizar la promoción y difusión del PCS utilizando medios masivos de comunicación al inicio del año fiscal, para dar a conocer las acciones institucionales a realizar y las comunidades beneficiadas."	Que el Programa cuente con una base normativa que utilice como plataforma para el diseño de las estrategias en delegaciones con lo que a su vez se impulsa el trabajo en materia de difusión	Poco interés sobre el proceso. Recursos humanos insuficientes. Problemas característicos de las delegaciones respecto a comunicación social y las necesidades y recursos propios de cada Delegación.
Manual de Organización y Procedimientos Recepción de proyectos participantes en el Programa de Coinversión Social (Solicitud de apoyos)	"Informa al Actor Social de las deficiencias en la documentación presentada, de acuerdo a la Convocatoria y a las ROP: Si la documentación fue enviada por mensajería, se informa al Actor Social vía telefónica las deficiencias para que las subsane. Acto siguiente ingresa el proyecto al Sistema de Proyectos de Coinversión Social (Módulo de Recepción) para asignarle el folio correspondiente y genere la ficha de recepción de proyectos"	La falta de actualización del Manual evita la difusión de sistemas implementados en años recientes como el Sistema Integral de Indesol (SIID). El problema que se genera es que el manual refleja un proceso de solicitud de apoyos que se aleja de los mecanismos actuales.	"Informa al Actor Social de las deficiencias en la documentación presentada, de acuerdo a la Convocatoria y a las ROP: mediante notificación enviada a través del Sistema Integral del Indesol (SIID) de las deficiencias para que las subsane. Acto siguiente ingresa el proyecto al SIID (Módulo de Recepción) para asignarle el folio correspondiente y genere la ficha de recepción de proyectos"	Difusión de mecanismos de información que posee el Indesol permitiría su óptima aplicación, la incorporación de otros modelos de mejores prácticas, para contribuir a que el Indesol cumpla con sus objetivos institucionales con el apoyo de herramientas tecnológicas	La falta de capacitación de los operadores y/o beneficiarios para la utilización de los Sistemas Informáticos

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
Manual de Organización y Procedimientos. Integración y resguardo de expedientes del ejercicio fiscal. (Solicitud de apoyos)	"Separa físicamente y enfoca en cajas archivadoras los proyectos apoyados y los no apoyados por cada convocatoria. Ordena y asigna número consecutivo a los expedientes apoyados por cada convocatoria"	La falta de actualización del Manual evita la difusión de sistemas implementados en años recientes como el Sistema Integral de Indesol (SIID). El problema que se genera es que el manual refleja un proceso de solicitud de apoyos que se aleja de los mecanismos actuales.	"Separar los archivos digitales y archivar los proyectos apoyados y los no apoyados por cada convocatoria en carpetas digitales en el servidor. Ordenar y asignar un número consecutivo a los expedientes apoyados por cada convocatoria"	Difusión de mecanismos de información que posee el Indesol permitiría su óptima aplicación, la incorporación de otros modelos de mejores prácticas, para contribuir a que el Indesol cumpla con sus objetivos institucionales con el apoyo de herramientas tecnológicas	La falta de capacitación de los operadores y/o beneficiarios para la utilización de los Sistemas Informáticos
Manual de Organización y Procedimientos. Integración y resguardo de expedientes del ejercicio fiscal. (Solicitud de apoyos)	"Envía mediante tarjeta al Departamento de Archivos y Control Documental del Instituto las carpetas digitales con los expedientes apoyados y no apoyados durante el ejercicio fiscal para resguardarlo. Elabora una relación de proyectos que se entrega junto con las carpetas digitales que contienen los expedientes"	La falta de actualización del Manual evita la difusión de sistemas implementados en años recientes como el Sistema Integral de Indesol (SIID). El problema que se genera es que el manual refleja un proceso de solicitud de apoyos que se aleja de los mecanismos actuales.	"Envía mediante tarjeta al Departamento de Archivos y Control Documental del Instituto las carpetas digitales con los expedientes apoyados y no apoyados durante el ejercicio fiscal para resguardarlo. Elabora una relación de proyectos que se entrega junto con las carpetas digitales que contienen los expedientes"	Difusión de mecanismos de información que posee el Indesol permitiría su óptima aplicación, la incorporación de otros modelos de mejores prácticas, para contribuir a que el Indesol cumpla con sus objetivos institucionales con el apoyo de herramientas tecnológicas	La falta de capacitación de los operadores y/o beneficiarios para la utilización de los Sistemas Informáticos

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
Manual de Organización y Procedimientos. Gestión de Recursos a proyectos para el ejercicio presupuestal del Programa de Coinversión Social (Entrega de apoyos)	"Asesora a los Actores Sociales para la suscripción del instrumento jurídico, para que llenen su recibo fiscal con los datos que requiere el área de Finanzas del Indesol y revisa la copia de identificación oficial vigente del Representante Legal de la OSC confirmando que es quien se suscribe dicho instrumento"	La falta de actualización del Manual evita la difusión de sistemas implementados en años recientes como el Sistema Integral de Indesol (SII). El problema que se genera es que el manual refleja una entrega de apoyos que se aleja de los mecanismos actuales.	"Asesora a los Actores Sociales para la suscripción del instrumento jurídico, para que adjunten la documentación requerida y adecuada que requiere el área de Finanzas del Indesol y revisa en el sistema la identificación oficial vigente del Representante Legal de la OSC confirmando que es quien se suscribe dicho instrumento, mediante la firma FIEL"	Difusión de mecanismos de información que posee el Indesol permitiría su óptima aplicación, la incorporación de otros modelos de mejores prácticas, para contribuir a que el Indesol cumpla con sus objetivos institucionales con el apoyo de herramientas tecnológicas	La falta de capacitación de los operadores y/o beneficiarios para la utilización de los Sistemas Informáticos
Manual de Organización y Procedimientos del Indesol. Entrega de recursos a organizaciones de la sociedad civil (Entrega de apoyos)	"Fiscaliza la documentación comprobatoria y procede al alta del beneficiario en el SICOP para el registro de la solicitud de pago corresponde de acuerdo con la suficiencia presupuestal que otorgo la "Subdirección 6" y remite a SIAFF WEB".	La falta de actualización del Manual evita la difusión de sistemas implementados en años recientes como el Sistema Integral de Indesol (SII). El problema que se genera es que el manual considera una entrega de apoyos que se aleja de los mecanismos actuales.	"Fiscaliza la documentación digital comprobatoria y procede al alta del beneficiario en el SICOP para el registro de la solicitud de pago corresponde de acuerdo con la suficiencia presupuestal que otorgo la "Subdirección 6" y remite a SIAFF WEB".	Difusión de mecanismos de información que posee el Indesol permitiría su óptima aplicación, la incorporación de otros modelos de mejores prácticas, para contribuir a que el Indesol cumpla con sus objetivos institucionales con el apoyo de herramientas tecnológicas	La falta de capacitación de los operadores y/o beneficiarios para la utilización de los Sistemas Informáticos

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
Manual de Organización y Procedimientos del Indesol Monitoreo y seguimiento a la operación del PCS. (Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos)	"Se actualizó la Guía para la Elaboración del Manual de Procedimientos a la versión, 2007, 04".	Es necesario considerar una Guía para la Elaboración del Manual de Procedimientos a una versión más reciente debido a que la que se menciona tiene diez años de antigüedad.	Actualización del Manual de Organización y Procedimientos así como la Guía y Lineamientos a una versión más reciente en la cual se incluyan los nuevos implementados.	Al existir una actualización se tendría con ello una base normativa que pueda utilizarse como plataforma para el diseño de las estrategias de organización y ejecución de los programas apoyados.	El tiempo y los costos pueden ser restricciones para realizar ajustes o actualizaciones a los Manuales de Operaciones y Procedimientos ya que ello puede derivar plazos específicos y destinación de recursos financieros y humanos.
Manual de Organización y Procedimientos del Indesol. Revisión y calificación de informes de los AREPS (Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo)	"Verifica si la Cédula de Consideraciones o Cédula de Requerimientos con base en el resultado del análisis del informe"	Rezago de conceptualización y sistemas utilizados en el Manual para el Programa de Coinversión Social	<u>"Entrega de Cédula de Observaciones y/o Recomendaciones vía electrónica en el micrositio del SII, con base del análisis del resultado del informe"</u>	La digitalización de los documentos entregados trae consigo una mayor agilización de los trámites, es por ello la importancia de incluir el SII y con ello fortalecer el proceso.	El tiempo y los costos pueden ser restricciones para realizar ajustes o actualizaciones a los Manuales de Operaciones y Procedimientos ya que ello puede derivar plazos específicos y destinación de recursos financieros y humanos.

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
Reglas de Operación, 2016. (Contraloría Social)	"Se promoverá la participación de las personas beneficiarias del Programa a través de la integración de comités de contraloría social, para el seguimiento, supervisión y vigilancia de las etapas, procesos, metas..."	Poca claridad sobre la conformación de los comités de contraloría social conformado por los beneficiarios de las AREP, quienes son los encargados de formar estos comités	"Se promoverá la participación de las personas beneficiarias del Programa a través de la integración de comités de contraloría social de beneficiarios directos e indirectos, para el seguimiento, supervisión y vigilancia de las etapas, procesos, metas..."	Mayor claridad y difusión sobre los comités de contraloría social de beneficiarios directos e indirectos del Programa.	Modificar reglas de operación puede ser un proceso largo y costoso.
Ley Federal de Fomento a las Acciones Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. Registro Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Art. 30, fracción VI	"Resguardar el acervo documental, en los términos de las disposiciones aplicables"	Infraestructura es deficiente para la captación de documentación	"Resguardar el acervo documental en archivos digitales, en los términos de las disposiciones aplicables"	Las capacidades de infraestructura y su acondicionamiento serán suficiente, de esa manera sería más sencillo resguardar o mantener los archivos. La digitalización de la documentación ayuda al manejo y conservación de la información.	Falta de financiamiento para resguardar los archivos en un servidor más grande

**FODA PCS**

<b>PCS</b>	<b>Planeación</b>		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
			<b>Internas</b>	<p>- La coordinación; en el proceso de planeación resulta inadecuada, en tanto que no se ve reflejada de manera plena la participación de los actores en las delegaciones en dicho proceso.</p>
	<b>Externas</b>		<p>- El subproceso de planeación estratégica del Programa de Coinversión Social se lleva a cabo de manera coordinada entre los responsables del programa en el Indesol, y la UPRI, la DGAGP y la DGEMPS, en la SEDESOL.</p> <p>-El proceso de planeación genera sus productos de manera oportuna y suficiente, mismos que permiten una adecuada articulación con el proceso de difusión y permite que se lleven a cabo de manera adecuada los procesos de solicitud y selección de beneficiarios.</p>	
	<b>Oportunidades</b>		<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
<b>Amenazas</b>		<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>	

--	--	--	--

<b>CS</b>	<b>Difusión</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Externas</b>			<p>* Con pocos recursos los operadores del programa alcanzan una cobertura básica informativa respaldada en su base de datos para difundir las ROP, Convocatorias, servicios y eventos organizados que derivan de los componentes del programa y cuya difusión está dirigida a Actores Sociales interesados.</p> <p>* Otros actores públicos y privados coparticipan para reforzar la difusión de comunicados que se emiten desde el instituto.</p>	<p>En algunas delegaciones visitadas se observó falta de material de apoyo visual e impreso.</p>
	<b>Oportunidades</b>	* sustanciales del programa.		<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
	<b>Amenazas</b>			<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>

--	--	--	--

			<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Solicitud</b>	<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La constante comunicación y coordinación entre las oficinas centrales del PCS en el Indesol, y los operadores del PCS en las delegaciones estatales de la SEDESOL, permite agilizar el procesos de solicitud de apoyos y facilitar la carga de los proyectos de los actores sociales en el SII.</li> </ul>	<p>Dadas las particularidades de los niveles de participación, por parte de los actores sociales, en las distintas entidades federativas podría resultar en ocasiones insuficiente el personal dedicado al proceso de solicitud de apoyos.</p> <p>La infraestructura necesaria para llevar a cabo los procedimientos de solicitud de apoyos es insuficiente en algunas de las entidades federativas visitadas, específicamente en lo referente a oficinas y a equipos de cómputo en los que esté cargado el SII y que tengan acceso a Internet para su funcionamiento.</p>
	<b>Externas</b>		<p>El Sistema Integral del Indesol (SII) ha permitido que el proceso de solicitud de apoyos del programa sea homogéneo, institucionalizado y esté automatizado en el componente de Coinversión Social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores sociales entrevistados coinciden en que dicho sistema es una fortaleza del programa y que reduce considerablemente el tiempo que toma este proceso.</li> </ul>	
	<b>Oportunidades</b>		Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades
	<b>Amenazas</b>		Fortalezas/ Amenazas	Debilidades /



			Amenazas
--	--	--	----------

<b>PCS</b>	<b>Selección</b>	<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Externas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el proceso participan otros actores que, sin ser operadores del PCS, juegan un papel fundamental en términos de su transparencia, estos son los integrantes de la comisión dictaminadora quienes son expertos en los temas para los que dictaminan proyectos. Esto contribuye a dar transparencia al proceso de selección de los proyectos.</li> </ul> <p>El procedimiento de dictaminación de proyectos dentro del proceso de selección de beneficiarios, es considerado por los actores sociales entrevistados un procedimiento transparente.</p> <p>Los sistemas de información SII y SIRFOSC, permiten llevar a cabo el proceso de forma adecuada y acorde a lo planificado, además estos sistemas funcionan como una fuente de información en las distintas etapas del proceso, lo cual contribuye a mejorar la toma de decisiones internas del PCS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal del PCS que participa en el proceso de selección de los actores sociales beneficiarios en oficinas centrales no son suficientes para llevar a cabo el proceso, en especial coordinar las mesas de dictaminación y revisión de los ajustes.</li> <li>• Los recursos financieros para organizar y desarrollar las mesas de dictaminación por parte de los operadores del PCS en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas visitadas son insuficientes. Los gastos en alimentos y hojas e se encuentran a expensas de lo que la Delegación les pueda y quiera apoyar.</li> <li>• En las delegaciones de la SEDESOL no se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para llevar a cabo éste proceso; no siempre hay espacios para llevar a cabo las mesas ni los equipos necesarios.</li> <li>• En algunas delegaciones, a los operadores del PCS les resulta "complicado" lograr la participación de personal de las dependencias de gobierno, universidades y los especialistas en diversas materias, que conformen las mesas de dictaminación.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Oport unida</b>			Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades

<b>Amenazas</b>		<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>

<b>PCS</b>	<b>Producción</b>	<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
			N/A	N/A
	<b>Externas</b>			
	<b>Oportunidades</b>		<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
	N/A			

	N/A	Fortalezas/ Amenazas	Debilidades / Amenazas
Amenazas			

		Fortalezas	Debilidades
<b>PCS</b>	<b>Entrega</b>	<p>* El SII, en el sitio y micro sitio, ha facilitado y simplificado los procesos del PCS. La implementación de esta plataforma electrónica ha evolucionado cada año para simplificar trámites que se realizaban por medio de los funcionarios de manera personal y con documentación física que ha sido sustituida en su totalidad por los medios electrónicos.</p>	<p>La mayoría de los actores sociales entrevistados, específicamente aquellos correspondientes a las convocatorias estatales en los estados con mayor demanda de apoyos, reportaron retrasos en la segunda ministración de recursos. Esto debido a que los operadores del PCS esperan a que todos los actores sociales entreguen sus reportes parcial de actividades para solicitar la firma de autorización del Delegado de la SEDESOL y así liberar el recurso. Esto provoca un cuello de botella importante, generando retrasos en la ejecución de los proyectos.</p>
	<b>Externas</b>	<p>La articulación entre instancias internas del Indesol se ha vuelto sistemática, precisa y eficiente, cada instancia ejecutora conoce sus funciones a realizar en los subprocesos y las correlaciones necesarias para cumplir con su gestión y objetivo, particularmente con la ejecución del PCS y con las delegaciones de la SEDESOL en</p>	

		<p>las entidades federativas.</p> <p>El programa cuenta con un instrumento que utiliza para recabar información sobre el proceso de entrega de apoyos, en la Encuesta de Satisfacción de Beneficiarios del PCS se contempla un apartado sobre este proceso, el cual se considera adecuado para estos fines.</p>	
<b>Oportunidades</b>		Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades
<b>Amenazas</b>		Fortalezas/ Amenazas	Debilidades / Amenazas

<b>PCS</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el componente uno el Programa cuenta con un Baremo, el cual se forma por los criterios de evaluación a los que serán sujetos los proyectos y se encuentra disponible al público en general, dentro de la normatividad.</li> <li>• El seguimiento que se les da por parte de los operadores en oficinas centrales a los beneficiarios de las convocatorias federales, permite un seguimiento puntual y adecuado en este proceso.</li> </ul>	<p>En las delegaciones el personal encargado de las visitas de campo del PCS es insuficiente, debido a las cargas de trabajo con las que cuentan para llevar a cabo el resto de los procesos a su cargo del programa.</p> <p>Los recursos financieros son insuficientes para llevar a cabo las actividades concernientes al subproceso de visitas de campo, específicamente en las oficinas delegacionales del PCS.</p>
	<b>Externas</b>			<p>La Dirección de evaluación y seguimiento a nivel central utiliza la información del SII y del SIRFOC para la elaboración de reportes de seguimiento; dichos reportes permiten conocer el nivel de avance y desarrollo de los proyectos apoyados por el Programa.</p>	<p>En las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas visitadas, no se cuenta con la infraestructura ni la capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el subproceso de visitas de campo, en tanto que no se cuenta con automóvil propio del programa, viáticos o papelería suficiente para realizar las visitas de campo, por ejemplo.</p>
	<b>Oportunidades</b>			Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades
<b>Amenazas</b>			Fortalezas/ Amenazas	Debilidades / Amenazas	

--	--	--	--

<b>PCS</b>	<b>Contraloría</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso se encuentra establecido en la normatividad del Programa y monitoreado por la SFP.</li> <li>• E proceso se efectúa bajo el Sistema de Información de Contraloría Social (SICS) que lo optimiza y permite monitorear el trabajo de los comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El personal encargado de coordinar las funciones de contraloría en las delegaciones, no es suficiente para el número de proyectos apoyados por el PCS.</li> <li>• Los mecanismos en cuanto a contraloría social y satisfacción de usuarios no son del dominio de los beneficiarios directos.</li> <li>• Los enlaces de contraloría social no llevan a cabo de manera homogénea las actividades de este proceso en las delegaciones.</li> </ul>
	<b>Externas</b>				
	<b>Oportunidades</b>			<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
	<b>Amenazas</b>			<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>

--	--	--	--

<b>PCS</b>	<b>Evaluación</b>		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordinación entre las distintas áreas involucradas en la evaluación y monitoreo tanto de la SEDESOL como del Indesol, es adecuada y permite una comunicación fluida, lo cual facilita el desarrollo de los procedimientos correspondientes a este proceso.</li> <li>• Los sistemas de información utilizados para la evaluación y monitoreo del programa son adecuados para llevar a cabo los procedimientos.</li> <li>• Según la opinión de algunos de los actores involucrados, el programa ha capacitado adecuadamente a su personal en evaluación y tienen buenas herramientas para lograr un adecuado seguimiento al programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal necesario para llevar a cabo el proceso de evaluación y monitoreo del programa es insuficiente. Solo se cuenta con una Dirección General Adjunta, una Dirección de Área, una Jefatura de Departamento, una secretaria en SEDESOL, y una Dirección de Área y una Subdirección en el Indesol.</li> </ul> <p>Los recortes presupuestales a la DGEMPS en los últimos años han generado que sea el mismo PCS quien financie la evaluación externa, poniendo en riesgo su carácter de externas.</p> <p>Sin embargo, se observó que puede llegar a ser una debilidad el hecho de que la Dirección de Evaluación y Seguimiento, es el área que acompaña la realización de las evaluaciones externas al programa.</p>	
	<b>Externas</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
	<b>Oportunidades</b>				
	<b>Amenazas</b>		<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>	

--	--	--	--



# FODA FOMENTO

<b>FOMENTO</b>	<b>Planeación</b>	<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, se percibió que los responsables en las delegaciones federales, desconocen los apoyos y servicios otorgados y provistos a través del SIC, pese a que es el personal a nivel central hace un esfuerzo por que los delegados y operadores en los estados sean informados del programa anual.</li> </ul>
	<b>Externas</b>			
	<b>Oportunidades</b>		Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades
	<b>Amenazas</b>		Fortalezas/ Amenazas	Debilidades / Amenazas

<b>FOMENTO</b>	<b>Difusión</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Externas</b>				
	<b>Oportunidades</b>	* En las delegaciones federales de la SEDESOL en ocasiones hace falta equipo y/o conectividad a Internet, insumos necesarios para hacer los trámites de inscripción al RFOSC.		<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
<b>Amenazas</b>				<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>

<b>FOME NTO</b>	<b>Solicitud</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

	<p style="text-align: center;"><b>Externas</b></p>		<p>SEDESOL en ocasiones hace falta equipo y/o conectividad a Internet, insumos necesarios para hacer los trámites de inscripción al RFOSC.</p> <p>La necesidad de usar sistemas informáticos para la inscripción a algunas modalidades de capacitación y para realizar los trámites de inscripción al RFOSC puede derivar en que algunas OSC no puedan acceder a alguno de dichos servicios.</p> <p>Al obligarse a los AREP, que fungen como sede y que participan en la convocatoria de PF, a montar una teleaula durante un año, sin un recurso adicional para este efecto, se pone en entredicho la calidad de este servicio.</p>
<b>Oportunidades</b>			<p style="text-align: center;">Fortalezas/Oportunidades</p>
<b>Amenazas</b>		<p style="text-align: center;">Fortalezas/ Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades / Amenazas</p>

<b>FOMENTO</b>	<b>Producción</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
				<p>* El Registro Federal de OSC da atención durante todos los días laborables del año. Esto es un incentivo para que los actores sociales se inscriban en el registro.</p>	<p>* El sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de conferencias y cursos en línea no cuenta con sistemas de respaldo alternativo en caso de caída del sistema.</p>
	<b>Externas</b>				
	<b>Oportunidades</b>			<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
<b>Amenazas</b>					

--	--	--	--

<b>FOMENTO</b>	<b>Distribución</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
				*Se observa una creciente coordinación para la distribución de apoyos, particularmente en términos de teleconferencias y algunas modalidades de capacitación, con instituciones que amplifican el alcance de las mismas, como puede ser la SEP o la UNAM.	
	<b>Externas</b>				
	<b>Oportunidades</b>			<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/ Oportunidades</b>
<b>Amenazas</b>			<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>	

<b>FOMENTO</b>	<b>Entrega</b>		<b>Internas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Externas</b>			<p>* La digitalización de algunos de los "apoyos" que entrega el programa se considera una buena práctica ya que simplifica y aminora los costos que implicaría hacer esto en físico. No obstante lo anterior, se considera adecuado seguir ofreciendo la alternativa física para algunas constancias o trámites, toda vez que para algunas OSC y ciudadanos puede llegar a ser complicado el acceso a las herramientas digitales.</p> <p>El CEDOC tiene un acervo digital que le permite tener un alcance poblacional mucho mayor a las publicaciones e investigaciones que se apoyan con recursos del PCS. De esta manera, este acervo tiene mayores posibilidades de conservarse y difundirse como legado para las futuras generaciones.</p>	
	<b>Oportunidades</b>			Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades
	<b>Amenazas</b>			Fortalezas/ Amenazas	Debilidades / Amenazas

--	--	--	--

<b>FOMENTO</b>	<b>Evaluación y monitoreo</b>		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
			<p>* Las recientes evaluaciones externas aplicadas al Programa de Coinversión Social se han llevado a cabo de manera coordinada entre los responsables de las unidades de los dos componentes del programa en el Indesol, representantes de la DGAGP y la instancia evaluadora (UAM).</p> <p>El resultado de las evaluaciones arroja información relevante para analizar, reflexionar y tomar decisiones pertinentes.</p> <p>Para los directores de Fomento la evaluación de Procesos ayudará a visibilizar, sistematizar y documentar los procesos del componente de acuerdo a la normatividad a la que están sujetos</p>	<p>Los responsables de las acciones de fomento que han participado en las evaluaciones externas, no tiene conocimiento pleno del tratamiento subsecuente que se debe realizar a partir del Informe de resultados.</p>
	<b>Externas</b>		<b>Internas</b>	
	<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	<b>Debilidades / Amenazas</b>

--	--	--	--



11.3 Anexo III. Recomendaciones

PCS

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Planeación</b>	Incluir, en los mecanismos de coordinación entre el Indesol y los operadores del PCS en las delegaciones estatales de la SEDESOL, temas de planeación anual y presupuestación.	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Titular y Dirección General Adjunta y Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones	La coordinación, en el proceso de planeación entre los operadores delegacionales y las oficinas centrales del PCS en el Indesol, resulta inadecuada, en tanto que no se ve reflejada de manera plena la participación de los actores en las delegaciones en dicho proceso.	Al establecer como contenidos en los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados, los temas de planeación anual y presupuestación, los operadores delegacionales del PCS adquirirán las capacidades correspondientes para participar de manera más activa en el establecimiento de metas y la presupuestación.	Normatividad o manuales para la elaboración del POA del programa en el que se incluyan los mecanismos de participación de las áreas responsables del programa en su elaboración.	Medio
<b>Difusión</b>	Establecer mecanismos adecuados para asegurar el abasto de material de apoyo visual e impreso a las oficinas delegacionales del programa para su adecuada difusión	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones	En algunas delegaciones visitadas se observó falta de material de apoyo visual e impreso.	Adecuado abasto de material de apoyo visual e impreso.		Medio
<b>Solicitud de apoyos</b>	Valorar la posibilidad de contratar personal eventual en las delegaciones estatales de la SEDESOL, especialmente durante el tiempo en el que las convocatorias están abiertas.	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Direcciones Generales Adjuntas responsables del programa.	Dadas las particularidades de los niveles de participación, por parte de los actores sociales, en las distintas entidades federativas podría resultar en ocasiones insuficiente el personal dedicado al proceso de solicitud de apoyos.	El programa tendría claridad sobre el costo y el beneficio de la contratación de personal eventual.	Informe del estudio de costo efectividad	Alta
<b>Solicitud de apoyos</b>	Fortalecer los mecanismos de coordinación con la delegaciones estatales de la SEDESOL para lograr que los operadores del PCS	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Cooperación Social, Delegados de SEDESOL en las	La infraestructura necesaria para llevar a cabo los procedimientos de solicitud de apoyos es insuficiente en algunas de las entidades federativas visitadas, específicamente	Se contará con una base de infraestructura por debajo de la cual no se considere posible operar el programa.	Convenios o mecanismos de coordinación	Alta

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Selección de beneficiarios</b>	<p>cuenten con un espacio adecuado y el equipo con las características necesarias para llevar a cabo sus funciones.</p> <p>Reducir el número de mesas de dictaminación y permitir que cada grupo dictaminador dictamine más proyectos.</p>	<p>Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.</p>	<p>entidades federativas, Dirección Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones</p> <p>Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social</p>	<p>en lo referente a oficinas y a equipos de cómputo en los que esté cargado el SHI y que tengan acceso a Internet para su funcionamiento.</p> <p>El personal del PCS que participa en el proceso de selección de los actores sociales beneficiarios en oficinas centrales no es suficiente para llevar a cabo el proceso en tiempo, en especial coordinar las mesas de dictaminación y revisión de los ajustes.</p> <p>Los recursos financieros para organizar y desarrollar las mesas de dictaminación por parte de los operadores del PCS en las delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas visitadas son insuficientes. Los gastos en alimentos y hojas e se encuentran a expensas de lo que la Delegación les pueda y quiera apoyar.</p>	<p>Al reducirse el número de mesas de dictaminación, se reduce radicalmente la carga de trabajo para los operadores y dejará de ser insuficiente el personal, los recursos financieros y la infraestructura y materiales y se incrementará la eficiencia en el proceso de selección.</p>	<p>Normatividad aplicable: manual de operación actualizado</p>	<p>Alto</p>
<b>Selección de beneficiarios</b>	<p>Fortalecer los mecanismos de coordinación con las delegaciones de la SEDESOL para lograr que lo operadores del PCS en las delegaciones, cuenten con la infraestructura y equipamiento necesario para llevar a cabo las mesas de dictaminación.</p>	<p>Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.</p>	<p>Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social</p>	<p>En algunas delegaciones, a los operadores del PCS les resulta "complicado" lograr la participación de personal de las dependencias de gobierno, universidades y los especialistas en diversas materias, que conforman las mesas de dictaminación debido a que estos actores no cuentan con los incentivos adecuados para involucrarse como</p>	<p>Generar incentivos adecuados para la participación de integrantes de la academia, del sector de OSCs y de instituciones públicas, como dictaminadores de proyectos.</p>	<p>Mecanismos para incentivar la participación de miembros del sector académico, funcionarios públicos y del sector social en la dictaminación de proyectos del programa</p>	<p>Alto</p>

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Entrega de apoyos</b>	<p>Generar mecanismos que permitan una mayor fluidez en la entrega de la segunda ministración a los actores sociales que entreguen su informe parcial de actividades, de modo que no sea necesario esperar la entrega del total de ellos para proceder a la liberación del pago.</p>	<p>Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.</p>	<p>Dirección de Concertación y Gestión con Delegaciones, Delegados de SEDESOL en las entidades federativas</p>	<p>dictaminadores en el programa. La mayoría de los actores sociales entrevistados, específicamente aquellos correspondientes a las convocatorias estatales en los estados con mayor demanda de apoyos, reportaron retrasos en la segunda ministración de recursos. Esto debido a que los operadores del PCS esperan a que todos los actores sociales entreguen sus reportes parcial de actividades para solicitar la firma de autorización del Delegado de la SEDESOL y así liberar el recurso. Esto provoca un cuello de botella importante, generando retrasos en la ejecución de los proyectos.</p>	<p>Al haber mecanismos establecidos para generar mayor fluidez en la entrega de la segunda ministración, esta entrega será más oportuna, permitiendo a los actores sociales la ejecución adecuada de sus proyectos.</p>	<p>Mecanismos documentados que permitan mayor fluidez en la entrega de recursos</p>	<p>Medio</p>
<b>Seguimiento a beneficiarios</b>	<p>Valorar la posibilidad de concentrar las funciones de seguimiento, específicamente las visitas de campo a los proyectos, en la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Indesol, liberando a los operadores delegacionales de esta función.</p>	<p>Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.</p>	<p>Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección de Evaluación y Seguimiento y Delegaciones estatales</p>	<p>En las delegaciones el personal encargado de las visitas de campo del PCS es insuficiente, debido a las cargas de trabajo con las que cuentan para llevar a cabo el resto de los procesos a su cargo del programa. Los recursos financieros son insuficientes para llevar a cabo las actividades concernientes al subproceso de visitas de campo, específicamente en las oficinas delegacionales del PCS. En las delegaciones de la SEDESOL en las</p>	<p>Se reducirían las cargas de trabajo de las autoridades delegacionales del PCS  No se requerirán ya recursos financieros para las actividades de visitas de campo en tanto que no se deberán realizar más por parte de la delegación.  No se requerirá infraestructura ni capacidad instalada para las visitas de campo.</p>	<p>Normatividad aplicable.</p>	<p>Alto</p>

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Contraloría Social</b>	Solicitar a las delegaciones estatales de las SEDESOL que las funciones correspondientes de contraloría social del PCS sean asumidas por el área encargada de la contraloría social en la misma delegación	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección de concertación y Gestión con Delegaciones, y Delegaciones de la SEDESOL.	El personal encargado de coordinar las funciones de contraloría en las delegaciones no es suficiente para el número de proyectos apoyados por el PCS.  Las entidades federativas visitadas, no se cuenta con la infraestructura ni la capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el subproceso de visitas de campo, en tanto que no se cuenta con automóvil propio del programa, viáticos o papelería suficiente para realizar las visitas de campo, por ejemplo.	Se reducirán las cargas de trabajo del personal operativo del PCS en las delegaciones, concentrando las actividades de contraloría social de toda la delegación en una sola área.	Normatividad aplicable: Reglas de Operación.	Medio
<b>Contraloría Social</b>	Reforzar los mecanismos de difusión de las responsabilidades de contraloría social de los comités de OSCs beneficiarias.	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, Dirección de concertación y Gestión con Delegaciones, y Delegaciones de la SEDESOL.	Los mecanismos en cuanto a contraloría social y satisfacción de usuarios no son del dominio de los beneficiarios directos.  Los enlaces de contraloría social no llevan a cabo de manera homogénea las actividades de este proceso en las delegaciones.	Se incrementará el conocimiento de las responsabilidades del comité de contraloría social de OSCs y de beneficiarios indirectos.  Se incrementará la homogeneidad en la realización de las actividades del proceso en las delegaciones.	Listas de asistencia, contenidos difundidos	Alto
<b>Evaluación</b>	Valorar la posibilidad de contratar personal adicional para llevar a cabo el proceso de evaluación y monitoreo	La implementación de esta recomendación requiere contar con recursos adicionales, sin embargo, probablemente sea más barato que no hacerlo en el largo	DGEMPS, SEDESOL y Dirección de Evaluación y Seguimiento.	El personal necesario para llevar a cabo el proceso de evaluación y monitoreo del programa es insuficiente, en tanto que el personal adscrito a la SEDESOL, involucrado en el proceso de evaluación del	Se contará con información sobre la relación costo-beneficio de la contratación de personal adicional para el proceso de evaluación y monitoreo.	Resultados del estudio de costo-beneficio de la contratación de personal	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
		plazo.		programa también está involucrado en el proceso correspondiente a 11 programas más de la SEDESOL.			
<b>Evaluación</b>	Se recomienda que el programa cree un área específica para dar seguimiento a los procesos de evaluación	Se considera que es viable que el programa cree esta área, debido a que cuenta con personal capacitado para esta labor. Se considera viable esta recomendación dado que la titular del Indesol está facultada para contratar este tipo de estudios, que mejoran el análisis de los resultados del programas	Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, DGEEMPS	La Dirección de Evaluación y Seguimiento, es el área que acompaña la realización de las evaluaciones externas al programa	Se mejorara la calidad del acompañamiento de las evaluaciones externas	En el manual de procedimientos y operación	Medio
<b>Evaluación</b>	Se recomienda la realización de una evaluación de resultados		Dirección de Evaluación y Seguimiento, DGEEMPS	El programa a la fecha no cuenta con una evaluación de resultados	Contar con evidencia sobre los resultados que produce el programa	Página oficial del CONEVAL, SEDSOL, Indesol.	Alta

# FOMENTO

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Planeación</b>	Mejorar o profundizar el conocimiento que los responsables en las delegaciones federales tienen del SIC como herramienta de apoyo en el proceso de planeación.	Esta recomendación es viable con los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación	En general, se percibió que los responsables en las delegaciones federales, desconocen los apoyos y servicios otorgados y provistos a través del SIC, pese a que es el personal a nivel central hace un esfuerzo por que los delegados y operadores en los estados sean informados del programa anual.	El personal en las delegaciones federales tendrán mejor conocimiento del SIC como herramienta de apoyo en el proceso de planeación	Comunicados el Indesol a operadores delegacionales del PCS	Medio
<b>Solicitud</b>	Garantizar la existencia, al menos de una computadora con conexión a Internet para la realización de los trámites del RFOSC.	Esta recomendación es viable con los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación y Delegaciones	En las delegaciones federales de la SEDESOL en ocasiones hace falta equipo y/o conectividad a Internet, insumos necesarios para hacer los trámites de inscripción al RFOSC.	Se contará con el equipo y conectividad a internet necesarios para realizar los trámites de inscripción al RFOSC.	Computadoras con conexión a internet en las Delegaciones	Alto
<b>Solicitud</b>	Garantizar que en las delegaciones de la SEDESOL se apoye en el uso de herramientas digitales a los actores sociales y otros interesados en participar en las capacitaciones o en realizar su trámite de inscripción al RFOSC.	Esta recomendación puede ser implementada con los recursos con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación	La necesidad de usar sistemas informáticos para la inscripción a algunas modalidades de capacitación y para realizar los trámites de inscripción al RFOSC puede derivar en que algunas OSC no puedan acceder a alguno de dichos servicios.	Con el apoyo de la delegación en el uso de las herramientas digitales a los actores sociales, todas ellas podrán acceder al trámite para obtener su registro.	Listas de OSC asesoradas	Alto
<b>Solicitud</b>	Se recomienda dejar de obligar a los AREP que participan como sede en la convocatoria de PF a mantener en funcionamiento una teleaula durante un año.	Para la implementación de esta recomendación no se requieren recursos adicionales que aquellos con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación	Al obligarse a los AREP, que fungen como sede y que participan en la convocatoria de PF, a montar una teleaula durante un año, sin un recurso adicional para este efecto, se pone en entredicho la calidad de este servicio.	Existirán mayores incentivos a montar una teleaula	Documento normativo correspondiente	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Producción</b>	Se sugiere actualizar en la medida de lo posible, el sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de las conferencias y cursos en línea.	Para la implementación de esta recomendación no se requieren recursos adicionales que aquellos con los que cuenta el programa.	Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación	El sistema de comunicación y equipamiento correspondiente para las transmisiones de conferencias y cursos en línea no cuenta con sistemas de respaldo alternativo en caso de caída del sistema.	El sistema contará con sistemas de respaldo alternativo	Manual de uso del sistema de comunicación y equipamiento actualizado	Alta
<b>Evaluación</b>	Es deseable que el personal responsable de Fomento además de participar en el proceso de las evaluaciones, se involucre en el seguimiento y atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora.	Se considera viable ya que no se requiere incrementar los recursos con los que se cuenta.	DGEMPS, SEDESOL, Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación	Los responsables de las acciones de fomento que han participado en las evaluaciones externas, no tiene conocimiento pleno del tratamiento subsecuente que se debe realizar a partir del Informe de resultados.	Los responsables de las acciones de fomento tendrán conocimiento de los procedimientos que deben ejecutarse para desarrollar el proceso de evaluación y monitoreo, específicamente en lo referente a las evaluaciones externas y al establecimiento de ASMs y su implementación.	Oficios y/o mecanismos de comunicación.	Medio

#### 11.4 Anexo IV. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

El Programa de Coinversión Social cuenta con un sistema computarizado para su gestión administrativa; su gestión se lleva a través del SII, RFOSC y plataformas de capacitación a distancia. Sin embargo, existen servicios otorgados a través del Sistema de Capacitación Integral y la Comisión de Fomento cuya carencia de un sistema de computación dificulta la implementación de un sistema de monitoreo integral que fortalezca al Programa.

Al momento de esta evaluación, de acuerdo con lo manifestado por operados del Indesol nivel central, reportaron que se está trabajando en el desarrollo de un sistema informático que permitirá automatizar y concentrar la información precisa para el seguimiento y evaluación de cada uno de los elementos del Sistema Integral de Capacitación.

Por otra parte, un instrumento de política pública, como lo es la Comisión de Fomento, basado en una estrategia de cooperación y sinergia con otras instituciones de injerencia en el sector público, requiere de un ordenamiento normativo y operativo que establezca con claridad los objetivos, metas y plazos, así como los roles que jugarán cada una de las instituciones dentro de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Es necesario recalcar que a medida que las formas de intervención se vuelven más sofisticadas, como en el caso del PCS, también se vuelve más exigente el perfil de los miembros que deberán integrar los mecanismos operativos.

Por otro lado, es pertinente señalar que para cumplir con eficacia los objetivos trazados por el PCS, se requiere de un instrumento o mecanismo de carácter horizontal que permita conducir los esfuerzos del instituto hacia el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Debe establecerse además de manera clara el papel que jugarán las delegaciones de la SEDESOL como instancias de coordinación y operación de ambos componentes que



integran el Programa. El sistema de monitoreo que se propone incluyen los siguientes indicadores:

Modelo general de procesos	PCS	SIC	RFOSC	CF
	Programa tipo S	Programa tipo F	Programa tipo F	Programa tipo P
Planeación	Porcentaje de elementos clave de la planeación estratégica considerada en los documentos normativos del programa (árbol de problemas, árbol de objetivos, estrategia de intervención, MIR, población objetivo, metas)	Porcentaje de elementos clave de la planeación estratégica considerada en los documentos normativos del programa (árbol de problemas, árbol de objetivos, estrategia de intervención, MIR, población objetivo, metas)	Porcentaje de elementos clave de la planeación estratégica considerada en los documentos normativos del programa (árbol de problemas, árbol de objetivos, estrategia de intervención, MIR, población objetivo, metas)	Porcentaje de elementos clave de la planeación estratégica considerada en los documentos normativos del programa (árbol de problemas, árbol de objetivos, estrategia de intervención, MIR, población objetivo, metas)
	Fecha de aprobación del presupuesto del programa	Fecha de aprobación del presupuesto del programa	Fecha de aprobación del presupuesto del programa	Fecha de aprobación del presupuesto del programa
	Fecha de elaboración del POA	Fecha de elaboración del POA	Fecha de elaboración del POA	Fecha de elaboración del POA
	Fecha de aprobación de las ROP	Fecha de aprobación de las ROP	Fecha de aprobación de las ROP	Fecha de aprobación de las ROP
Difusión del programa	Porcentaje de actores sociales registrados, que han sido informados de la apertura de convocatorias	Porcentaje de actores sociales registrados que han sido informados de los eventos de capacitación a distancia.	Porcentaje de OSC constituidas que fueron informadas de la obtención de CLUNI	Porcentaje de integrantes de la Comisión de fomento, que estén enterados del calendario de sesiones.
		Porcentaje de actores sociales registrados que han sido informados de los eventos de divulgación del conocimiento		Porcentaje de integrantes del CTC enterados del calendario de sesiones.

Modelo general de procesos	PCS	SIC	RFOSC	CF
	Programa tipo S	Programa tipo F	Programa tipo F	Programa tipo P
Solicitud de apoyos:	Porcentaje de OSCs cuyo proyecto fue recibido del total de OSCs que pidieron información para solicitar apoyos en determinado año	NO APLICA	Porcentaje de solicitudes de registro recibidas del total de actores sociales a los que se informó sobre la obtención de la CLUNI	NO APLICA
	Porcentaje de proyectos recibidos como completos del total de proyectos solicitados			
	Porcentaje de proyectos validados del total de proyectos recibidos como completos.			
Selección de beneficiarios	Índice de Disponibilidad de recursos para apoyar las mesas de dictaminación en las delegaciones	Porcentaje de sedes visitadas por docente	Porcentaje de solicitudes atendidas por el personal operativo	NO APLICA
	Porcentaje de proyectos elegibles no apoyados del total de proyectos elegibles	Porcentaje de cursos impartidos por docente		
	Porcentaje de proyectos elegibles apoyados del total de proyectos elegibles	Porcentaje de personas que acreditan un curso del total que lo solicitan		
Producción de bienes o servicios	NO APLICA	Porcentaje de Actores Sociales apoyados como docentes de PF que publicaron manuales de	Porcentaje de solicitudes de actas de acreditación que procedieron para trámite.	Porcentaje de estudios sobre políticas públicas programados que se realizaron.

Modelo general de procesos	PCS	SIC	RFOSC	CF
	Programa tipo S	Programa tipo F	Programa tipo F	Programa tipo P
		capacitación.		
		Porcentaje de Actores Sociales apoyados por VI que publicaron libros.	Porcentaje de solicitudes de CLUNI que procedieron para trámite.	Porcentaje de Informes sobre cuenta pública programados que se realizaron.
		Porcentaje de teleaulas nuevas programadas que se instalaron.		Porcentaje de recepción de demandas que procedieron para atención.
Distribución de apoyos	NO APLICA	Porcentaje de asistentes a capacitación presencial que recibieron manuales.	Los trámites se producen y se entregan vía sistema, no hay distribución.	No hay distribución de bienes o servicios, en tal caso, se identifican actividades de producción.
		Porcentaje de acervo nuevo programado que ingresó al CEDOC.		
Entrega de apoyos	Porcentaje de proyectos elegibles que no recibieron apoyo.	Porcentaje de capacitaciones presenciales programadas que sí se impartieron.	Porcentaje de Constancias de acreditación tramitada que fueron descargadas del sistema por los Actores Sociales solicitantes.	No hay entrega de apoyos, lo correspondiente está incluido como producción de bienes.
	Porcentaje de proyectos elegibles que se programaron para apoyo.	Porcentaje de asistentes a capacitaciones presenciales que descargaron constancias del sistema.	Porcentaje de CLUNI tramitadas que fueron descargadas del sistema por los actores sociales solicitantes.	
	Porcentaje de actores sociales con proyectos elegibles programados para apoyo, que sí recibieron el apoyo completo.	Porcentaje de capacitaciones a distancias programadas que sí se impartieron.		

Modelo general de procesos	PCS	SIC	RFOSC	CF
	Programa tipo S	Programa tipo F	Programa tipo F	Programa tipo P
	Porcentaje de actores sociales con proyectos elegibles programados para apoyo, con retraso en la primera entrega.	Porcentaje de asistentes a capacitaciones a distancia que descargaron constancias del sistema.		
	Porcentaje de actores sociales con proyectos elegibles programados para apoyo, con retraso en la segunda entrega.	Porcentaje de capacitaciones bajo demanda programadas que sí se impartieron.		
	Porcentaje de actores sociales con proyectos elegibles programados para apoyo que recibieron apoyo incompleto.	Porcentaje de capacitaciones bajo demanda que se solicitaron que sí se impartieron.		
	Porcentaje de actores sociales con proyectos apoyados que devolvieron íntegramente el recurso.	Porcentaje de asistentes a capacitaciones bajo demanda que descargaron constancias del sistema.		
		Porcentaje de manuales de PF programados para entrega a otros actores sociales que sí se entregaron.		
		Porcentaje de libros de VI programados para entrega a otros actores sociales que sí se entregaron.		
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo</b>	Porcentaje de actores sociales que no entregaron en tiempo el reporte final de actividades del total de	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Modelo general de procesos	PCS	SIC	RFOSC	CF
	Programa tipo S	Programa tipo F	Programa tipo F	Programa tipo P
de apoyos	proyectos apoyados			
	Porcentaje de proyectos apoyados visitados por los operadores de la Delegación			
	Porcentaje de proyectos visitados por el personal de nivel central			
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Porcentaje de participación de los actores sociales con respecto al total de actores sociales beneficiarios en el ejercicio fiscal	Número de comités conformados por los docentes		
	Número de comités conformados por los beneficiarios indirectos en cada Delegación		NO APLICA	NO APLICA
	Número de veces que se reúne el comité conformados por los beneficiarios directos en cada Delegación por ejercicio fiscal	Número de comités conformados por las sedes		
Evaluación y monitoreo	Porcentaje de ASM atendidos al 100% del total de ASM emitidos en los últimos cinco años para el componente de Coinversión Social	Porcentaje de ASM atendidos al 100% del total de ASM emitidos en los últimos cinco años para esos tipos de apoyo	Porcentaje de ASM atendidos al 100% del total de ASM emitidos en los últimos cinco años para esos tipos de apoyo	Porcentaje de recomendaciones derivadas de las evaluaciones a la política de fomento, que se han atendido de manera completa en los últimos cinco años.

Modelo general de procesos	PCS Programa tipo S	SIC Programa tipo F	RFOSC Programa tipo F	CF Programa tipo P
<b>Gestión legislativa</b>	Aplicarían convocatorias concernientes a contraloría social o temas relacionados a incidencia en políticas públicas.	Aplicarían los temas de capacitaciones concernientes a fomento e incidencia en Política Pública	Aplicarían los trámites de Actas de acreditación y Registro / CLUNI	Aplicarían en directo: atención a “denuncias” de OSC, la generación de insumos y acciones tanto para Fomento como para Incidencia en programas y políticas públicas

## 11.5 Anexo V. Ficha de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Desarrollo Social
	Institución	Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL
	Entidad	Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL
	Unidad Responsable	Indesol / Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social
	Clave Presupuestal	S070
	Nombre del Programa	Programa de Coinversión Social
	Año de Inicio	1993
	Responsable titular del programa	María Amada Schmal y Peña
	Teléfono de contacto	55 5554-0390, ext. 68103, 68104
	Correo electrónico de contacto	maria.schmal@indesol.gob.mx
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario mediante el fortalecimiento y vinculación de los actores sociales.
	Principal Normatividad	ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Coinversión Social, para el ejercicio fiscal 2016.
	Eje del PND con el que está alineado	Gobierno Cercano y Moderno
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 2.2. Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente,
	Tema del PND con el que está alineado	Meta II. México Incluyente.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Desarrollo Social
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión social.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Porcentaje de OSC que participan con acciones de cooperación para el desarrollo comunitario
<b>Población potencial</b>	Propósito del programa	Actores Sociales con niveles de fortalecimiento y vinculación suficiente para el fomento del capital social y la realización de actividades que fortalecen la cohesión y el desarrollo humano y social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión
	Definición	Los actores sociales que cuentan con proyectos de desarrollo social que coadyuvan al desarrollo de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y rezago
	Unidad de medida	Actores Sociales

	Cuantificación	8,518
<b>Población objetivo</b>	Definición	El subconjunto de actores sociales que cuentan con proyectos de desarrollo social que coadyuvan al desarrollo de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y que cumplen los criterios de selección vigentes
	Unidad de medida	Actores Sociales
	Cuantificación	5,048
<b>Población atendida</b>	Definición	Actores sociales que han participado en convocatorias del PCS, que cumplieron con los criterios y requisitos establecidos en las ROP del programa y que fueron seleccionados para recibir apoyos con base en los resultados de la Comisión Dictaminadora y los recursos disponibles
	Unidad de medida	Actores Sociales
	Cuantificación	1,520
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	\$251,990,254
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	El programa opera a nivel nacional
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	Delegaciones



## 12. Referencias

- ALVIRA, F. (1991) Metodología de la evaluación de Programas. CSIC. Madrid.
- Albert, M. (2007). La Investigación Educativa. Claves Teóricas. España.
- Cocoa Services (2015). Evaluación de Diseño del Programa de Comedores Comunitarios con Trabajo de Campo para el Análisis de Procesos. Documento de trabajo.
- Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2008). Marco legal estatal en materia de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil. SEGOB, México. Pp. 9-53
- Centro Mexicano para la Filantropía (2015). Entorno Regulatorio de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Documento de trabajo: <http://148.240.65.99/altaircif/Doctoelectronico/12665.pdf>
- CONEVAL, 2016. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos.
- CONEVAL (2015). Medición de la pobreza en México y en las Entidades Federativas 2014.
- Diario Oficial de la Federación (2004), Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, México, DOF, 9 de febrero (última modificación, 25 de abril de 2012).
- Diario Oficial de la Federación (2005), Reglamento de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, México, DOF, 7 de junio.
- Diario Oficial de la Federación (2013), Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, México, DOF, 13 de diciembre.
- Diario Oficial de la Federación (2015), ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Coinversión Social, para el ejercicio fiscal 2016, México, DOF, 30 diciembre.
- FAO (2009) Manual para la recolección integrada de datos de campo (Documento de Trabajo NFMA 37/S– Roma, 2009).
- Galeano, M. (2004). Estrategias de investigación social cualitativa. Colombia: La Carreta Editores.
- García, S., Hevia de la Jara, F., Layton, M. D. (2010). Leyes estatales de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil. Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social, A.C. México. Pp. 4-94
- Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. 2014. Índice de Pobreza Multidimensional Estatal. México. Indicadores.

- Likert, Rensis. 1981. Un recurso para mejorar la administración pública. *Revista de Administración Pública*. Vol. 41, No. 6, pp. 674-678.
- Martínez, Eduardo. 1997. Evaluación y Decisión Multicriterio: Una Perspectiva. En Martínez, Eduardo y Escudey, Mauricio (eds.) *Evaluación y decisión multicriterio: reflexiones y experiencias*, Santiago, USACH, UNESCO. 7p.
- Okuda, Mayumi y Carlos Gómez-Restrepo (2005), "Métodos de investigación cualitativa: triangulación", en *Revista Colombiana de Psiquiatría*, Vol. XXXIV, No. 1, Bogotá, pp. 118-124.
- PEF (2016). Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2016. *Diario Oficial de la Federación*, 27 de noviembre de 2015.
- Pérez, A. L., & Velasco, M. C. Caracterización de las organizaciones de la sociedad civil que promueven el desarrollo social. UAM-Xochimilco, México. Pp. 69-90.
- Pla M. (1999), "El rigor en la investigación cualitativa", en *Atención Primaria*, Vol. 24, No. 5, 30 de septiembre, pp. 292-300.
- RFOSC (2016). Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>
- SEDESOL (2015). Diagnóstico y Propuesta de Atención del Programa de Coinversión Social. Diagnósticos. DICIEMBRE, SEDESOL, MÉXICO.
- SHCP (2016). Estructura Programática a Emplear en el Proyecto de Presupuesto de Egresos 2016.
- SEDESOL (2016). Guía para Dictaminar Proyectos del Programa de Coinversión Social. Indesol. Documento de Trabajo. México.
- SHCP (2016). Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. México.
- SHCP (2016), Lineamientos para la revisión y actualización de las metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios 2016, México, SHCP.
- Spector, Paul E. 1994. Using self-report questionnaires in OB research: a comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, No. 5, pp. 385-392.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

## **Ficha Técnica de la Instancia Evaluadora**

**Nombre de la instancia evaluadora:**

*Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco*

**Nombre del coordinador de la evaluación:**

*Dr, Bruno Lutz*

**Nombres de los principales colaboradores:**

*Mtro. Carlos Chávez Becker*

*Dra. Elizabeth Trujillo Ubaldo*

*Lic. Roberto Arce Rodríguez*

*Mtra. María Lilia Bravo Ruiz*

*Paola García*

*Gerardo Chávez*

**Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:**

*Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social*

**Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:**

*María Amada Schmal y Peña*

**Forma de contratación de la instancia evaluadora:**

*Asignación directa*

**Costo total de la evaluación:**

*\$1,142,691.76 con 16% del IVA incluido.*

**Fuente de financiamiento:**

*Partida presupuestal 33501 "Estudios e Investigaciones".*

## Evaluación de Procesos 2016 del Programa S070 Programa de Coinversión Social (PCS)

### Posición Institucional

El documento denominado *Estructura Programática a Emplear en el Proyecto de Presupuesto de Egresos 2016*, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), estableció que, para ese año, el programa F001 "Fomento del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil" se fusionaría en el Programa S070 "Programa de Coinversión Social" (PCS), ambos a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol). Dicha fusión quedó definida en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2016 y su objetivo fue fortalecer las acciones del PCS para financiar las actividades que mandata la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC).

Derivado de lo anterior, y a partir del numeral Vigésimo Segundo de los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, que establece que un programa nuevo, o aquel que haya presentado un cambio sustancial en su diseño y/u operación, deberá llevar a cabo una evaluación de Diseño; el *Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 (PAE 2016)*, emitido por la SHCP y el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (Coneval), definió que el PCS debía realizar una evaluación de Diseño, con la finalidad de proveer información para retroalimentar el diseño y gestión del programa, misma que se entregó a las instancias correspondientes el 28 de julio de 2016, conforme al cronograma establecido en el PAE 2016.

Asimismo, conforme al numeral 9 del *Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (PAE 2016)*, que establece que las dependencias y entidades podrán realizar evaluaciones complementarias, de acuerdo con sus necesidades e intereses, con el fin de mejorar su gestión y obtener evidencia adicional sobre su desempeño, el Indesol tomó la decisión de realizar una Evaluación de Procesos del programa S070 "Programa de Coinversión Social" (con base en los Términos de Referencia (TdR) dispuestos por el Coneval) con la finalidad de generar evidencia puntual para retroalimentar la gestión operativa del programa, especialmente, en el marco de la fusión señalada. Es importante mencionar que la realización de ambas evaluaciones buscó complementar los hallazgos sobre la consistencia en el diseño del programa y la pertinencia de su gestión operativa para el cumplimiento de sus objetivos, para con ello, contar con insumos para su mejora continua.

La evaluación de procesos del PCS 2016 se implementó con la coordinación y acompañamiento de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS); así como de las áreas operadoras del programa: la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, y la Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación, adscritas al Indesol.

El objetivo general de esta Evaluación de Procesos realizada durante el segundo semestre de 2016, fue realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del *Programa S070 "Programa de Coinversión Social"*, con la finalidad de valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del programa. Por otra parte, los objetivos específicos fueron los siguientes:

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

En el contexto de una orientación de los programas sociales a la transparencia, rendición de cuentas y logro de resultados, la DGEMPS y el Indesol reconocen las gestiones realizadas para esta evaluación de Procesos del PCS, misma que estuvo a cargo de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco y que fue coordinada por Bruno Henri Lutz Bachere, y que contó con Carlos Chávez Becker, como colaborador principal.

A continuación, se emite la opinión institucional del Indesol y de la DGEMPS, con respecto al Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa S070 "Programa de Coinversión Social", lo anterior con la finalidad de que el lector externo tome en cuenta las consideraciones de las distintas áreas involucradas en la revisión de dicho informe final:

- A pesar de que el informe final se apega a los requerimientos mínimos establecidos en los TdR, y partió de una metodología y una muestra válidas, se considera que este documento pudo haber presentado un análisis a mayor profundidad y detalle sobre las distintas características y dinámicas propias de cada uno de los procesos del programa que fueron evaluados.
- Es importante señalar que, durante el proceso de supervisión de la evaluación, tanto la DGEMPS como el INDESOL tuvieron que intervenir en repetidas ocasiones, para retroalimentar a profundidad los informes preliminares entregados por el equipo evaluador, puesto que en ellos existían las siguientes omisiones que vale la pena comentar:
  - El apartado correspondiente al diagnóstico no definió de forma adecuada la separación de elementos operados por el Programa de Coinversión Social: S070 y F001, ya que no realizó una valoración sobre los alcances de las actividades y componentes de Fomento, el cual se sustenta en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), mientras que las acciones que el programa S070 realiza, desde antes de la fusión, tienen el referente normativo correspondiente a un programa sujeto a Reglas de Operación.
  - Para cada proceso, se solicitaba un análisis, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica, así como de la pertinencia de su gestión. Adicionalmente, se solicitaba una valoración sobre si los insumos y recursos (tiempo, recursos financieros, personal e infraestructura) disponibles eran suficientes y adecuados para el funcionamiento de cada proceso; no obstante, y de manera repetida, los análisis consistieron en listas de insumos y recursos, en lugar de valoraciones.

- La descripción detallada de los procesos, en los informes preliminares no fueron realizados de manera adecuada, puesto que la instancia evaluadora describió a algunos actores con responsabilidades que en realidad no les correspondían, y no incluyó a todos los actores participantes en cada proceso; aun cuando se realizaron entrevistas a profundidad con personal de la Sedesol y del Indesol, y entrevistas semiestructuradas con beneficiarios directos e indirectos del programa. Por lo que, en la revisión del informe final, fue necesario volver a analizar los procesos con el personal operativo del programa.
- En el tema de los límites de los procesos y su articulación con otros, en algunos casos no se mencionó cómo iniciaba y cómo terminaba cada proceso ni la manera en la que se articulaba con otros. De igual manera, las versiones preliminares de la evaluación mencionaban, en algunas ocasiones forma imprecisa, cuáles eran los productos que se generaban en cada proceso, sin embargo, no se analizaba si éstos servían de insumo para los procesos subsecuentes, aspecto solicitado en TdR.
- Respecto a los sistemas de información, se requería analizar si cada proceso del programa contaba como información sistematizada que pudiera usarse como parte de los sistemas de monitoreo del programa, no obstante, en ocasiones únicamente se hizo mención de la información generada por el programa, sin incluir un análisis profundo.
- Un aspecto que fue sujeto de múltiples observaciones en las diversas revisiones fue la manera de señalar las opiniones de los entrevistados por estado, en algunos casos contradictorios, en lugar de presentar los hallazgos de cada proceso de manera general, ya que la muestra se seleccionó con criterios de variabilidad, para poder realizar una valoración integral por parte de la instancia evaluadora.

Respetando el carácter externo de la evaluación y considerando el cumplimiento mínimo de TdR en el informe final, se considera que las valoraciones emitidas por la instancia evaluadora y las recomendaciones derivadas de ellas, pudieron haber sido más enriquecedoras y abundar con mayor detalle en el proceso de implementación, que permitiera fortalecer y mejorar la operación del PCS.

Cabe destacar que gracias al esfuerzo de las áreas que participaron en la revisión de la evaluación, fue posible detectar áreas de mejora, por ejemplo, para el presente ejercicio fiscal, la entrega de la segunda ministración que se veía retrasada por el proceso de evaluación del reporte parcial de actividades, razón por la que se determinó que ahora será contra entrega del reporte parcial completo y en tiempo, adicionalmente, se eliminó el proceso de recepción de los reportes de actividades con lo que se pretende reducir el tiempo de entrega de la segunda ministración de los recursos a los AREP.

El Indesol coincide con la opinión de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales de la SEDESOL, y de manera particular, considera que todas y cada una de las acciones que desarrolla el Programa de Coinversión Social están dirigidas y contribuyen tanto al logro de su Fin, que es: "Contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión

social mediante el fortalecimiento y la vinculación de los actores sociales”, como para el logro del Propósito, enunciado como Actores Sociales que “se fortalecen y cuentan con vinculación suficiente para el fomento del capital social y la realización de actividades que fortalecen la cohesión y el desarrollo humano y social de grupos, comunidades o regiones que viven en situación de vulnerabilidad o exclusión”, tan es así que durante el ejercicio fiscal 2016 se cumplió satisfactoriamente con la meta establecida para los indicadores de desempeño a nivel de fin y propósito de la Matriz de Indicadores de Resultados.

Asimismo, se considera que el equipo evaluador no señala y mucho menos sustenta hasta qué punto se logran el fin y el propósito del programa y hasta cual no. Si bien se coincide con el mismo en la incompatibilidad conceptual y estructural entre los programas fusionados y la impertinencia de la fusión, también se estima que a nivel institucional se ha hecho un esfuerzo importante por encontrar fórmulas de coordinación entre las distintas áreas que contribuyen al logro de éstos.

A mayor abundamiento hay procesos del programa que se realizan de forma separada (y es deseable que así continúe) hay otros procesos en los que existe complementariedad aunque también se realicen por separado, pero de forma general existe, al menos, coordinación entre las distintas áreas que los desarrollan.

Ejemplo de lo anterior se da en la detección de necesidades de capacitación que se hace desde lo que el equipo evaluador determina como componente uno y que se hacen del conocimiento de las áreas que desarrollan los procesos de capacitación (componente 2) o la operación de las convocatorias (componente 1) que llevan a cabo áreas relacionadas con el componente 2. Otro ejemplo es el hecho de que el RFOSC contribuye a una eficiencia mayor en la entrega de apoyos económicos, ya que elimina la necesidad de solicitar la documentación legal (actas, RFC, domicilio legal, entre otros) a las organizaciones que participan en las convocatorias.

Se considera que el hecho de que haya faltado complementar la visión al describir y analizar de manera más completa las formas de articulación que se dan entre el componente dos y el componente uno, así como la manera en que se da una retroalimentación entre los productos de uno y otro se debe principalmente a que la evaluación se abordó desde un principio separando los procesos por cada uno de los componentes, lo que deriva en recomendaciones y conclusiones, que se expresan también por separado que poco contribuyen a fortalecer y mejorar la implementación del programa.

Finalmente y con respecto a la relación entre desabasto de recursos y la ejecución de los proceso en las Delegaciones, la Dirección General Adjunta de Promoción, Vinculación y Coinversión Social, en las distintas reuniones con el equipo evaluador se dejó claro que este desabasto no afecta el cumplimiento de los procesos de acuerdo a la normatividad, en tiempo y homologados a Nivel Central; para este efecto, desde el nivel central se apoya permanentemente a los enlaces del Indesol en las Delegaciones de la SEDESOL en la ejecución de los procesos que así lo requieren por cargas de trabajo.

Se reitera el compromiso de que, en una etapa posterior, se valore conjuntamente, entre el Indesol y las áreas técnicas de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional, los hallazgos de la evaluación con la perspectiva de una agenda de trabajo en 2017, que atienda las áreas de oportunidad detectadas, y que permita potenciar las fortalezas identificadas y contribuir al proceso de mejora continua del Programa S070 “Programa de Coinversión Social”.



CÁMARA DE DIPUTADOS  
LXIII LEGISLATURA

---

**Secretario General:** Mauricio Farah Gebara; **Secretario de Servicios Parlamentarios:** Juan Carlos Delgadillo Salas; **Secretario de Servicios Administrativos y Financieros:** Carlos Alfredo Olson San Vicente; **Director General de Crónica y Gaceta Parlamentaria:** Gilberto Becerril Olivares; **Director del Diario de los Debates:** Luis Alfredo Mora Villagómez; **Jefe del Departamento de Producción del Diario de los Debates:** Oscar Orozco López; **Apoyo Documental:** **Dirección General de Proceso Legislativo, Directora General,** María Elena Sánchez Algarín. Oficinas de la Dirección del Diario de los Debates de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión: Palacio Legislativo, avenida Congreso de la Unión 66, edificio E, cuarto nivel, colonia El Parque, delegación Venustiano Carranza, CP 15969. Teléfonos: 5036-0000, extensiones 54039, 54044, 54037. Registrado como artículo de segunda clase en la Administración de Correos, el 21 de septiembre de 1921. **Página electrónica:** <http://cronica.diputados.gob.mx>