

Evaluación Externa

de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo



Elaborada por
Dr. Isaí González Valadez

**EVALUACIÓN DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DE
LA DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO**

DR. ISAÍ GONZÁLEZ VALADEZ

Diciembre 2014

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
PRIMER APARTADO. Consideraciones generales.....	11
I. Introducción.....	11
1. Consideraciones generales	11
2. La evaluación de operación.....	12
3. Objetivo general	13
4. Objetivos específicos.....	14
5. Procesos a analizar y reactivos de investigación	14
6. Contenido del informe	17
II. Metodología	19
1. Metodología.....	19
2. Análisis de gabinete	19
3. Trabajo de campo.....	20
4. Fuentes de información.....	23
5. Lista de funcionarios entrevistados.....	24
III. Criterios de evaluación.....	25
SEGUNDO APARTADO. Descripción y análisis de los Programas.....	30
IV. Descripción de la Política Social de la Delegación Miguel Hidalgo, descripción del entorno institucional y de los Programas.....	30
1. Contexto	30
2. Marco Normativo.....	32
3. Instrumentos de Política	33
4. Marco Organizacional.....	36
5. Marco Operativo. Descripción de Procesos.....	46
TERCER APARTADO. Resultados y conclusiones.....	59
V. Resultados.....	59
1. Valoración general de la evaluación y resumen general de los hallazgos.....	59
2. Resultados por Marcos:.....	65
2.1 Marco Normativo: Análisis de Reglas de Operación.....	65
2.2 Marco Organizacional: Análisis de la Estructura institucional y sus relaciones internas.....	75

2.3 Marco Operativo: Análisis de los Procesos	75
a) Planeación	75
b) Difusión	82
c) Recepción de solicitudes.....	85
d) Selección de beneficiarios	88
e) Entrega de apoyos	91
f) Seguimiento y control	93
g) Evaluación	95
h) Participación social.....	105
CUARTO APARTADO. Estrategias de Mejora.....	108
VII. Estrategias de Mejora: Áreas de oportunidad.....	108
1. Estrategia de mejora por proceso:.....	108
a) Planeación	108
b) Difusión	111
c) Recepción de solicitudes	111
d) Entrega de apoyos.....	113
e) Seguimiento y control.....	114
f) Evaluación.....	115
i) Participación social.....	116
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente informe se presentan los resultados de la Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo. Este estudio se realizó con el objetivo de evaluar el proceso de instrumentación realizado por las unidades responsables de la planeación, operación, prestación y entrega, seguimiento, control y evaluación interna de los programas sociales y las acciones institucionales de la demarcación mencionada.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se diseñó un estudio cualitativo, mismo que se dividió en dos etapas. En un primer momento se realizó un análisis de gabinete en el cual se revisó la información documental sobre el contexto, la normatividad y los documentos relevantes para la ejecución de los programas. En esta etapa se revisaron:

- La normatividad aplicable
 - Leyes
 - Reglamentos
 - Reglas de Operación
 - Lineamientos
 - Gestión de archivos y de sistemas de información
 - Manuales de procedimientos
 - Manuales de organización
- Diagnósticos previos
- Documentos de difusión y comunicación
- Formatos institucionales
- Manuales de capacitación
- Documentos facilitados a los beneficiarios
- Evaluaciones previas
- Informes periódicos

En un segundo momento se realizó un trabajo de campo, el cual consistió en entrevistas semiestructuradas a funcionarios y operadores de los diversos programas sociales que lleva a cabo la Delegación, en específico a aquellos que forman parte de la Dirección General de Desarrollo Social. Finalmente, se entrevistó a algunos beneficiarios de los programas sociales.

Los programas sociales que se revisaron fueron:

1. 60 y más
2. Apoyo a Jefas de familia con hijos menores de 11 años 2 meses de edad
3. Apoyo económico a personas con discapacidad
4. Becas a deportistas destacados y promotores deportivos
5. Consultas médicas gratuitas a domicilio
6. Salud visual
7. Secundaria Sí.

Adicional a ello, se revisó la actividad institucional:

1. Servicios alimenticios a niñas y niños de Centros de Desarrollo Infantil

Por otro lado, los procesos que se analizaron fueron:

1. Planeación
2. Difusión
3. Recepción de solicitudes
4. Selección de beneficiarios
5. Entrega de apoyos
6. Seguimiento y control
7. Evaluación
8. Participación social

Para un mejor ejercicio evaluatorio se construyeron “Criterios de evaluación”, los cuales proveían a los analistas de instrumentos de contraste con los que fue más efectivo el estudio de la operación de los programas sociales. Los criterios de evaluación fueron:

1. Congruencia
2. Pertinencia
3. Eficiencia
4. Eficacia
5. Estructura lógica
6. Articulación
7. Claridad
8. Inteligibilidad
9. Amabilidad
10. Comunicabilidad
11. Calidad en el servicio
12. Puntualidad
13. Transparencia
14. Adecuación a la norma y
15. Vinculación

La información recopilada fue englobada en tres “Marcos”, a saber:

- *Marco Normativo*, es decir, el análisis de las Reglas de Operación.
- *Marco Organizacional*, es decir, el análisis de la estructura institucional y sus relaciones internas.
- *Marco Operativo*, es decir, el análisis específico de los procesos involucrados en la ejecución de los programas sociales.

Después de estudiar la estructura programática como se ha referido, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Dentro de las fortalezas encontradas es posible mencionar en primer término, la cohesión grupal que existe al interior del personal operativo de la Dirección de Desarrollo Social. El trabajo se realiza de manera coordinada sin problemas mayúsculos en la operación.
- Existe igualmente un manejo pormenorizado de la información, lo cual repercute en una rápida capacidad de respuesta ante los inconvenientes que pueden surgir a lo largo de la operación de los programas.
- Existen suficientes recursos humanos, así como suficientes recursos financieros lo cual posibilita dar una atención de calidad tanto al padrón de beneficiarios, como al universo de ciudadanos solicitantes.
- Contar con padrones relativamente pequeños facilita la implementación de los programas favoreciendo su eficiencia y eficacia.
- Cabe mencionar que el personal responsable de la ejecución de los programas cuenta con una buena disposición para el aprendizaje, así como con altos grados de adaptación y resiliencia.
- Se han generado instrumentos técnicos que hacen más eficiente la labor de conformación de padrones de beneficiarios.
- Se cuenta con información sistematizada y oportuna para la resolución de conflictos.
- El equipo encargado cuenta con una buena capacitación para llevar a cabo las actividades requeridas en cada proceso de los programas.
- Se han reforzado las actividades de los programas con otras vinculadas a la promoción social, cultural y deportiva dirigida a beneficiarios y población en general.

En lo concerniente a las oportunidades con las que cuentan los programas sociales de la Delegación así como sus ejecutores se encontraron:

- La posibilidad de transparentar procesos, haciendo visible los datos que se generan.
- La condición socioeconómica de la Delegación puede ser un factor favorable para incrementar la participación y la vinculación de la ciudadanía con las autoridades.
- Este incremento de la participación puede redundar favorablemente en la construcción de Capital Social, el cual incluso puede participar de manera informal en labores de evaluación o seguimiento.
- A partir de los cuestionarios aplicados por la Delegación, se alcanzó a detectar que la ciudadanía es participativa y entusiasta, cuestión que puede abrir el área de oportunidad del apoyo social.
- Existe una articulación con las instancias de contraloría y recursos financieros que permiten la transparencia de las acciones.
- Se tiene una relación establecida con beneficiarios que permite dar seguimiento a las acciones del programa deportivo.
- Se cuenta con participación de instancias externas al gobierno que fortalecen las acciones de los programas.
- La evaluación de los programas se ve fortalecida por la participación de instancias externas a la Dirección de Desarrollo Social.
- Se cuenta con espacios de participación social.

Algunas debilidades encontradas fueron, la carencia de instrumentos oficiales hace necesario tomar tiempo en la elaboración de herramientas procedimentales e instrumentos para llevar a cabo las actividades de cada proceso que compone los programas. Los limitados recursos técnicos ponen en riesgo los procesos de seguimiento y control, y la evaluación ya que estos dependen de gran cantidad de recursos materiales y humanos.

Algunas amenazas detectadas fueron, la entrega de los apoyos depende de un proceso largo e incierto que se encuentra en manos de la Dirección de Recursos

Financieros. Los tiempos marcados y el número de asignaciones que se hacen por año dejan periodos muy cortos para cumplir con el proceso de entrega de apoyos.

Algunas estrategias de mejora que se encontraron pertinentes fueron:

a) Para la Planeación

- Hacer pública la información tanto de diagnóstico como de proyección.
- Hacer manuales de procedimiento orientados a la implementación de los programas sociales
- Continuar la adecuación de los programas según los cambios poblacionales
- Mejorar las Reglas de Operación para incentivar la participación pública de los beneficiarios, por lo que la Dirección General de Desarrollo Social de la Delegación Miguel Hidalgo debe de considerar estrictamente los Lineamientos para la Elaboración de Reglas de Operación de los Programas Sociales que emite el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal.
- Incluir a los beneficiarios en mecanismos de retroalimentación y construcción de capital social.

b) Para la Difusión

- Mejorar la presentación de la información por medio de herramientas visuales, tales como: infogramas, infográficos, cuadros resumen, etc.
- Adaptar de manera óptima la difusión acorde al cambio de los tiempos presupuestales.

c) Para la Recepción de solicitudes

- Elaborar manuales de procedimientos.
- Utilizar un software especializado para la construcción de la base de datos.

d) Para la Entrega de apoyos

- Regularizar el tiempo de cada periodo de entrega de apoyos.
- Ajustar el número de periodos de entrega de apoyos.

e) Para el Seguimiento y control

- Desarrollar un procedimiento explícito de atención a las deficiencias detectadas.

f) Para la Evaluación

- Contemplar la incorporación de actividades institucionales en el ajuste de Reglas de Operación.
- Participación en actividades de capacitación del personal que realiza las Evaluaciones Internas y el diseño de las Reglas de Operación.

g) Para la Participación social

- Dar a conocer los resultados de las diversas actividades que fortalecen la acción de los programas de desarrollo social
- Fortalecer la concurrencia de actividades encaminadas a la participación social a través de otras instancias e instituciones interesadas, según el tema.
- Fomentar la participación de los Consejos Ciudadanos como voceros de las inquietudes ciudadanas
- Recuperar la figura de contralorías ciudadanas y abrir espacios para la participación directa

PRIMER APARTADO. Consideraciones generales

I. Introducción

1. Consideraciones generales

El *Programa Delegacional de Desarrollo Miguel Hidalgo 2012-2015* (PDDMH), presentado el 4 de junio de 2013, establece, dentro de sus acciones prioritarias, un eje estratégico referente a la promoción del desarrollo social con equidad.

La misión del Programa en general, y de este eje en particular, es “garantizar el cumplimiento de los derechos básicos de la población de forma transversal y multisectorial, potenciando el crecimiento y desarrollo integral de las personas, la familia y la sociedad en general, a fin de transformar las condiciones sociales, físicas, psicológicas, económicas, culturales, artísticas, deportivas y educativas; mejorando su calidad de vida y haciendo posible la universalización de los satisfactores necesarios que permitan alcanzar el estado de bienestar” (PDDMH, 2013:35-36).

El PDDMH establece que, con base en la firma de un Convenio Interinstitucional para el Desarrollo Social en Miguel Hidalgo, se sumará la participación de instituciones gubernamentales, académicas, organismos no gubernamentales, federaciones deportivas y la ciudadanía de la demarcación, a través del Consejo Ciudadano Delegacional, con la finalidad de diseñar e implementar la política pública de desarrollo social en el ámbito delegacional (PDDMH, 2013:36).

El objetivo será establecer una política social integral que “protegerá y atenderá prioritariamente a sectores específicos como la niñez, las y los jóvenes, las madres jefas de familia, las personas con discapacidad y las y los adultos mayores de 60 años, con el propósito de construir una delegación con igualdad, justicia distributiva, equidad, cohesión e integración social, facilitando el pleno goce de los derechos, aumentar la calidad de vida y el acceso universal al conjunto de bienes y servicios públicos” (PDDMH, 2013:36).

Esta política social contará para su ejecución con una serie de programas, entre los cuales cabe mencionar:

1. 60 y más
2. Apoyo a Jefas de familia con hijos menores de 11 años 2 meses de edad
3. Apoyo económico a personas con discapacidad
4. Becas a deportistas destacados y promotores deportivos
5. Consultas médicas gratuitas a domicilio
6. Salud visual
7. Secundaria Sí.

Acción Institucional:

Servicios Alimenticios a niñas y niños de Centros de Desarrollo Infantil.

El informe que aquí se presenta, realizará una evaluación de la operación de los programas antes descritos a partir de sus principales procesos.

2. La evaluación de operación

De acuerdo con la *Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal (LDSDF)*, “las evaluaciones constituyen procesos de aplicación de un método sistemático que permite conocer, explicar y valorar al menos, el diseño, la operación, los resultados y el impacto de la política y programas de Desarrollo Social” (LDSDF, 2000:Art. 42). En este sentido, las evaluaciones tienen como objetivo, detectar los aciertos y fortalezas de los programas públicos, así como identificar sus problemas y de ser pertinente, formular observaciones y recomendaciones para su reorientación y fortalecimiento.

Por su parte el *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)*, señala que, dentro del espectro de sistemas de evaluación existente, la evaluación de procesos representa una herramienta fundamental para ofrecer información relevante en términos de la mejora en la gestión institucional de las

agencias públicas. Este tipo de evaluación permite, de igual manera, analizar “si la estructura lógica de una política pública opera en realidad o no; donde y por qué hay cuellos de botella, en qué puntos hay que mejorar la comunicación externa o interna; si se genera o no la información que necesitan los responsables; y cómo y cuándo la gestión detallada de esta acción pública permite que opere correctamente y que obtenga resultados” (CONEVAL, 2013:8).

Para el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (EVALÚA DF), “la evaluación es una práctica central en la gestión pública democrática que aporta elementos técnicos y políticos para mejorar de manera continua la toma de decisiones sobre cada programa en función de las prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazo. A través suyo, se posibilita el establecimiento de un sistema de mejora permanente de cada aspecto y etapa del proceso de formulación y puesta en marcha de los programas y acciones de la política social, incrementando el rendimiento de los recursos a favor del bienestar y del cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales de la ciudadanía” (EVALÚA DF, 2013).

Así, la evaluación de procesos constituye un estudio de corte cualitativo el cual busca describir, estudiar, y emitir recomendaciones respecto a las interacciones que determinan el éxito de la gestión de un programa social. Por medio de las herramientas propias del enfoque cualitativo, se pretende comprender a profundidad tanto los procedimientos administrativos, como los procesos sociales en los que impactan los programas.

3. Objetivo general

Evaluar el proceso de instrumentación realizado por las unidades responsables de la planeación, operación, prestación y entrega, seguimiento, control y evaluación interna de los programas sociales y las acciones institucionales de la Delegación Miguel Hidalgo.

4. Objetivos específicos

- Analizar la evolución y situación de los recursos financieros, humanos y materiales para conocer si estos han sido suficientes para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Identificar y describir los principales procesos operativos de los programas sociales y las acciones institucionales de la Delegación Miguel Hidalgo.
- Evaluar si la operación de los programas sociales y las acciones institucionales cumplen con la normatividad vigente, en particular, con su normatividad específica (Reglas de operación, Lineamientos, etc.).
- Evaluar la eficacia y suficiencia de los procesos operativos para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- Evaluar la articulación y complementariedad de los procesos para la implementación de los diversos programas operativos y las acciones institucionales.
- Evaluar el proceso de monitoreo y evaluación de la política social de la Delegación.
- Presentar recomendaciones puntuales para mejorar la operación de los programas sociales y las acciones institucionales de la Delegación Miguel Hidalgo.

5. Procesos a analizar y reactivos de investigación

Los procesos a analizar y reactivos de investigación de la Evaluación de Operación de los programas sociales de la Delegación Miguel Hidalgo se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Procesos a analizar y reactivos en la Evaluación Externa

Proceso	Reactivos de investigación
Planeación	¿Existía un diagnóstico a partir del cual se diseñó el Programa? ¿Son claras las Reglas de operación? ¿Los procesos son suficientes y claros? ¿Existen manuales de procedimientos? ¿Existen manuales de procesos? ¿Existen manuales de organización? ¿Cómo se realiza la presupuestación? ¿Quién la realiza? ¿Quién realiza los ajustes pertinentes? ¿Cómo definen su población objetivo? ¿Cómo hacen su proyección anual, en términos poblacionales y espaciales?

Proceso	Reactivos de investigación
Difusión	¿Es oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa? ¿Cómo se informa al público? ¿Es adecuada la estrategia de difusión para llegar a la población objetivo? ¿Cuáles son los canales de comunicación? ¿Son pertinentes los medios usados? ¿Es adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y los actores involucrados en la realización de la difusión? ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan estos actores? ¿Los mensajes que se difunden son entendibles y claros? ¿Con qué periodicidad se difunden los programas? ¿Cuál es el contenido de la propaganda?

Proceso	Reactivos de investigación
Recepción de solicitudes	¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes? ¿Quién es el responsable de recibir las solicitudes? ¿El período y horarios de recepción de solicitudes es suficiente? ¿Cómo se integran los expedientes? ¿Cómo se sistematizan los expedientes?

	<p>¿Cómo se realiza el análisis de la información contenida en los expedientes?</p> <p>¿A partir de qué información se valida si el candidato forma parte de la población objetivo?</p>
--	---

Proceso	Reactivos de investigación
Selección de beneficiarios	<p>¿Cómo se realiza la selección de beneficiarios?</p> <p>¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?</p> <p>¿Cuáles son los criterios para seleccionar un beneficiario?</p> <p>¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los beneficiarios? ¿Existen mecanismos para validar el Padrón de beneficiarios?</p> <p>¿Quién realiza esta selección?</p> <p>¿Cómo se garantiza que los beneficiarios seleccionados corresponden a la población objetivo?</p> <p>¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?</p> <p>¿Cómo se garantiza que no exista duplicación de funciones?</p>

Proceso	Reactivos de investigación
Entrega de apoyos	<p>¿Con qué periodicidad se entregan los apoyos?</p> <p>¿Se realiza con puntualidad la entrega de los apoyos?</p> <p>¿Cómo se garantiza que llega el pago de manera oportuna a quien debe llegar?</p> <p>¿El programa cuenta con insumos suficientes para la entrega de los apoyos?</p> <p>¿El apoyo es entregado de manera directa o indirecta?</p> <p>¿Quién realiza la dispersión del recurso?</p> <p>¿Con qué mecanismos cuenta la Delegación para supervisar a las empresas que desarrollan esta labor?</p>

Proceso	Reactivos de investigación
Seguimiento y control	<p>¿El programa cuenta con mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?</p> <p>¿Existe un área dedicada al seguimiento interno de los Programas?</p> <p>¿Cómo se realiza este seguimiento?</p>

6. Contenido del informe
II. Metodología
1. Metodología 2. Análisis de gabinete 3. Trabajo de campo 4. Fuentes de información 5. Lista de funcionarios entrevistados
III. Criterios de evaluación
SEGUNDO APARTADO. Descripción y análisis de los Programas
IV. Descripción de la Política Social de la Delegación Miguel Hidalgo, descripción del entorno institucional y de los Programas
1. Contexto 2. Marco Normativo 3. Instrumentos de Política 4. Marco Organizacional 5. Descripción de los programas 6. Marco Operativo. Descripción de Procesos
TERCER APARTADO. Resultados y conclusiones
V. Resultados
1. Valoración general de la evaluación y Resumen General de los hallazgos 2. Resultados por Marcos: Marco Normativo: Análisis de Reglas de Operación Marco Organizacional: Análisis de la Estructura institucional y sus relaciones internas Marco Operativo: Análisis de los Procesos a) Planeación b) Difusión c) Recepción de solicitudes d) Selección de beneficiarios e) Entrega de apoyos f) Seguimiento y control g) Evaluación h) Participación social
CUARTO APARTADO. Estrategias de Mejora
VI. Estrategias de Mejora: Áreas de oportunidad
1. Estrategia de mejora por proceso a) Planeación b) Difusión c) Recepción de solicitudes d) Selección de beneficiarios

- e) Entrega de apoyos
- f) Seguimiento y control
- g) Evaluación
- h) Participación social

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

II. Metodología

1. Metodología

Como se ha afirmado anteriormente, CONEVAL afirma que la Evaluación de procesos representa una herramienta fundamental para ofrecer información relevante en términos de la mejora en la gestión institucional de las agencias públicas. La evaluación de procesos constituye un estudio de corte cualitativo el cual busca describir, estudiar, y emitir estrategias de mejora respecto a las interacciones que determinan el éxito de la gestión de los programas sociales. Por esta razón, para la realización de la evaluación que aquí se presenta, se han utilizado herramientas e instrumentos propios del enfoque cualitativo, con el objetivo de comprender a profundidad tanto los procedimientos administrativos, como los procesos sociales en los que impactan los programas. La metodología que se utilizará se conforma de dos elementos fundamentales: el análisis de gabinete y el trabajo de campo.

2. Análisis de gabinete

El análisis de gabinete consiste en una aproximación indirecta a los fenómenos, hechos o acontecimientos, es decir, su ejercicio no implica un contacto directo con el sujeto o los sujetos de estudio. Los procedimientos en este tipo de investigación consisten en la revisión de literatura e información estadística para detectar y analizar asuntos relevantes que atañen al problema de estudio. Para Sampieri, Fernández y Baptista (1991:22-25), las fuentes primarias (directas), se refieren a datos de primera mano ubicados en libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, documentos oficiales, reportes de asociaciones, testimonios de

expertos, entre otros; mientras que las fuentes secundarias incluyen compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, es decir, reprocesan información de primera mano. Finalmente las fuentes de información terciaria, trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas.

De acuerdo a los *Términos de referencia de la Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo*, emitidos por el *Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (EVALÚA DF)*, se entiende por trabajo de gabinete al conjunto de actividades que incluyen el acopio, la organización y el análisis de la información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública e información que proporcione la Delegación o la unidad responsable de los programas sociales. Este trabajo se centrará en el estudio de los programas sociales vigentes, para lo cual se consultarán como principales fuentes de información, de existir, la normatividad aplicable, las bases de datos existentes, los informes de avances y resultados, los sistemas de información, las evaluaciones externas e internas aplicadas previamente, así como los resultados de encuestas y trabajos de investigación publicados y de reconocido prestigio en el tema.

3. Trabajo de campo

En consonancia con la investigación de gabinete, el trabajo de campo atiende a un tipo de investigación social, donde el contacto es directo con los sujetos de la investigación.

El trabajo de campo se encuentra identificado entre las etapas de la investigación de tipo cualitativa. Implica en sí un proceso, una serie de actividades, comportamientos y acontecimientos, no todos controlados por el investigador, donde se lleva a cabo la generación y registro de información. En la fase del trabajo de campo se encuentran diversas tareas de gestión que consisten en elaborar y presentar cartas, agendar visitas, y dar a conocer la investigación que se lleva a cabo. Igualmente se realizan los ajustes requeridos en las técnicas de

generación de información; se hace la ejecución del campo mediante la aplicación de las técnicas seleccionadas y por último, se hacen las tareas de archivo y análisis preliminar de la información obtenida (Valles, 2000).

Según los *Términos de referencia de la Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo*, emitidos por el *Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal*, es necesaria la obtención de información primaria que complemente el trabajo de gabinete y que, al mismo tiempo, coadyuve a tener una visión concreta y real de la operación de los programas sociales de la Delegación Miguel Hidalgo, por lo que se aplicarán entrevistas a informantes clave como son, personal directivo de la Delegación y áreas encargadas de los procesos, observación in situ de la operación de los procesos, y cuestionarios a beneficiarios. Las técnicas para desarrollar este trabajo son:

- El cuestionario

El cuestionario es un instrumento asociado con enfoques y diseños de investigación fundamentalmente cuantitativos, dado que se construye con el objetivo de contrastar puntos de vista, apoyado por el uso de técnicas estadísticas que permiten acercar los resultados de una muestra a un punto de referencia más amplio, que es la población (Rodríguez, Gil y García, 1996:180-189).

Entre sus ventajas se encuentra que no se requiere de personal experto en la recolección de información, ya que resulta suficiente la participación de uno o dos especialistas auxiliados por un grupo de voluntarios o principiantes. Otra condición positiva se encuentra en que posee un ilimitado alcance a partir del correo u otros medios de comunicación; además de que permite desarrollar el análisis de las respuestas en el gabinete de trabajo.

- La entrevista

La entrevista, refiere una técnica de investigación cualitativa que introduce un elemento nuevo al colocar un intermediario entre el fenómeno y el investigador. De

esta forma, el fenómeno estudiado se conoce a través de un relato en un proceso que contempla la descripción que hace el sujeto y su interpretación, explicado por el investigador (Ruíz 2003:127).

Mediante esta técnica es posible obtener información, a través de una conversación profesional con una o varias personas que lleva implícito un proceso de comunicación, en el transcurso del cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente.

El investigador se propondrá identificar elementos que son importantes y significativos para los sujetos informantes, obteniendo así significados, perspectivas e interpretaciones del modo en que se percibe categorizan y experimentan su propio mundo. Por lo anterior, la entrevista es una técnica donde el individuo transmite oralmente su definición personal del fenómeno estudiado (Ruíz, 2003:165-166).

- La entrevista semiestructurada

La entrevista a profundidad adquiere dos tipos: la entrevista estructurada y la semiestructurada. Esta última se propone comprender más que explicar el fenómeno estudiado, tratando de maximizar la relevancia del significado. Se adopta un formato de estímulo/respuesta, en donde la respuesta no es la objetivamente verdadera, sino subjetivamente sincera; por lo anterior, se obtiene con frecuencia respuestas emocionales, pasando por alto la racionalidad (Ruíz 2003: 170).

El entrevistador realiza preguntas que no atienden a un esquema categorizado de respuesta y por tanto, controla el ritmo de la entrevista en función de las respuestas, alterando con frecuencia el orden y forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso; con frecuencia deberá improvisar el contenido y la forma de las preguntas. Establece una relación equilibrada entre familiaridad y profesionalidad; adopta el estilo del oyente interesado pero no evalúa las respuestas. Por otra parte, cada entrevistado recibe su propio conjunto de

preguntas, cuyo orden y formato puede diferir de uno a otro. Las respuestas obtenidas son abiertas, sin categorías preestablecidas y serán grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.

Para llevar a cabo esta evaluación se consideró la información pública existente, así como las observaciones recopiladas a partir de las entrevistas realizadas. Con base en estos datos se logró hacer un mapeo de los programas y los procesos inherentes a cada uno de ellos, y se realizaron una serie de reactivos de investigación a partir de los cuales se analizó la información obtenida. Igualmente se crearon una serie de Criterios de Evaluación que calificaron el desempeño de los procesos a estudiar. Las escalas fueron: Suficiente (100%), Cabe mejorar (80%), Insuficiente (50%), y Nulo (0%); estableciendo un rango de Balance en Positivo/Negativo.

Para analizar de manera óptima se establecieron tres Marcos de acción: Normativo (leyes), Organizacional (estructura y programas) y Operativo (procesos). Al ser esta una evaluación de operación, se puso especial énfasis en este último Marco.

Para presentar los hallazgos de la investigación se integró la información en un esquema metodológico FODA, a partir del cual se describieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas. Finalmente, se presentaron los resultados de acuerdo a cada Marco. La evaluación concluye con un apartado de Estrategias de Mejora.

4. Fuentes de información

Las fuentes de información de gabinete utilizadas por la presente evaluación externa son las siguientes:

- Normatividad aplicable
 - Leyes

- Reglamentos
- Reglas de operación
- Lineamientos
- Gestión de archivos y de sistemas de información
- Manuales de procedimientos
- Manuales de organización
- Diagnósticos previos
- Documentos de difusión y comunicación
- Formatos institucionales
- Manuales de capacitación
- Documentos facilitados a los beneficiarios
- Evaluaciones previas
- Informes periódicos

5. Lista de funcionarios entrevistados

Los informantes clave de la Delegación Miguel Hidalgo entrevistados fueron:

- Ulises Labrador Hernández Magro. *Dirección General de Desarrollo Social*
- Valentina Valla Batres Guadarrama. *Dirección de Desarrollo Social*
- Gerardo Trejo Castro. *Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales*
- Gabriela Alejandra Beltrán Romero. *Jefatura de Unidad Departamental de Grupos Vulnerables*
- Gustavo Adolfo García Soria Ramírez. *Jefatura de Unidad Departamental de Análisis y Estadística*
- Marco Alcántara. *Dirección de Cultura Física y Deporte*

III. Criterios de evaluación

Para un mejor ejercicio evaluatorio se construyeron Criterios de Evaluación que proveerán de instrumentos de contraste para el estudio de la Operación de los programas sociales de la Delegación Miguel Hidalgo. A continuación se definen esos criterios de Evaluación.

1. Congruencia

Por congruencia se entenderá la coherencia que manifestará la institución en el momento de establecer y utilizar valores meta de acuerdo con la lógica que se haya planteado en el proceso a evaluar. “Refiere la capacidad de las instituciones de ser coherentes en el desarrollo y aplicación de los objetivos de corto y mediano plazo, con los propuestos para el largo plazo”, tomando en cuenta estos elementos para la planeación de las acciones y la gestión de las capacidades requeridas para ello. Son elementos nodales la adaptación y flexibilidad de los mecanismos de acción en la adecuación al entorno (Bustamante y Opazo, 2008).

2. Pertinencia

La pertinencia consistirá en el análisis de las acciones respecto de los elementos planteados como imprescindibles y fundamentales para que estas se encuentren acordes a los objetivos e impactos esperados en su ejecución. Así pues, la pertinencia manifestará la condición de conveniencia en el diseño e implementación de las acciones, de acuerdo con la población objetivo y la problemática a resolver.

3. Eficiencia

Por eficiencia se entenderá el modo en el que las instituciones públicas son capaces de generar los resultados que la sociedad espera de ellas. La eficiencia

permite calificar el ejercicio de los gobiernos con la ciudadanía, a partir del análisis de un conjunto de prácticas e indicadores que se relacionan con la calidad de los resultados obtenidos. La eficiencia se ubica en la lógica del desempeño, “lo cual significa que debe atender, procesar, decidir e implementar acciones que tienen como último destino el mejoramiento constante de las condiciones y niveles de vida” (Uvalle, 2007: 99).

4. Eficacia

Por eficacia se debe entender un criterio de seguimiento del desempeño gubernamental, a partir de variables tales como impacto, resultados y soluciones. De manera más concreta, podemos definir la eficacia como “un método de visualización clara de los logros e impactos que se quieren generar, como mecanismo de monitoreo y seguimiento de los efectos parciales que un programa o política van generando para introducir los ajustes y correcciones oportunamente” (Cabrero, 2000:22). Para analizar la eficacia es necesario estudiar los resultados e impactos que ofrecen los *flujos de los procesos decisivos*, las instancias gubernamentales que participan en la realización de los programas públicos, los mecanismos de ajuste con los que cuentan las iniciativas públicas, así como los centros de responsabilidad, coordinación, control, supervisión, monitoreo y direccionamiento.

5. Estructura lógica

Por estructura lógica se entenderá la capacidad sistémica con la que cuenta una acción gubernamental, la cual le permitirá alcanzar sus propósitos y sus fines. Un análisis sobre la estructura lógica de un programa permitirá saber si el sentido operativo del mismo permite un flujo adecuado, así como una relación óptima entre las partes que lo integran. Los elementos importantes para evaluar este criterio son la coherencia en los procesos y subprocesos programáticos, sus relaciones de causalidad, así como su relación con otros programas gubernamentales.

6. Articulación

Por articulación se entenderá la adecuada interrelación entre los elementos constituyentes de los procesos programáticos. Este criterio permitirá dar cuenta de la forma en la que se encuentran estructurados los programas, así como de la situación relacional en una organización. Si la interrelación de los procesos que conforman un programa o una política es apropiada, se hablará de una articulación positiva, de lo contrario se caracterizará ésta como inadecuada o mejorable.

7. Claridad

La claridad consiste en el reflejo de un indicador eficiente en términos de lo que desea medir. Por lo anterior, los instrumentos sujetos a este, contarán con la capacidad de ser autoexplicativos y acordes con los objetivos planteados para su ejecución. De esta forma, cualquier actor podrá comprender a qué se refiere y cuáles son sus componentes (CONEVAL, 2014).

8. Inteligibilidad

La condición de inteligibilidad de los instrumentos y procesos considerará que su estructura pueda ser entendida, implicando que la información presentada sea clara y aprovechable para y por los usuarios. La inteligibilidad será entendida en términos de una cualidad dentro de un flujo de información, que transmite un significado explícito y la comprensión del mismo (López, 2007: 7-33).

9. Amabilidad

Se entenderá por amabilidad la condición de posibilidad de estar en sintonía con la situación de otro, referente a la calidad en los servicios públicos de acuerdo con las normas de atención y conducta en la resolución de los problemas a atender y la prestación de servicios.

10. Comunicabilidad

Por comunicabilidad se entenderá la capacidad de comunicación integral, que engloba dos factores: lo que el instrumento comunica, es decir el conjunto de informaciones y servicios que integran su contenido, y la forma en que lo comunica relacionado con su claridad, coherencia, intuitividad, agilidad y grado de profundidad de dichos contenidos, qué comunica y cómo lo comunica (López, 2011: 8-9).

11. Calidad en el servicio

Por calidad en el servicio se entenderá la relación satisfactoria entre el servicio brindado a los beneficiarios y sus expectativas (Duque, 2005:68). Constituye un ejercicio de percepción que relaciona lo esperado con lo recibido. Algunos elementos de análisis son la rapidez, la cortesía, el desempeño, la confiabilidad, la honestidad, la capacidad de respuesta, y la empatía. La calidad en este contexto tiene tres dimensiones importantes: la calidad física, la cual incluye los aspectos físicos del servicio (instalaciones, infraestructura, limpieza, etc.); la calidad corporativa, la cual incluye la imagen integral del prestador del servicio, y la calidad interactiva, es decir, la interacción entre el personal y el usuario (Duque, 2005:70).

12. Puntualidad

Se considerará la puntualidad como el cumplimiento en tiempo y forma de las acciones proyectadas en el desarrollo de las actividades, requisiciones y otorgamiento de recursos, planteados en cada una de las fases de implementación de los programas; refiriéndose específicamente al personal designado por la institución.

13. Transparencia

Por transparencia se entenderá aquella práctica o instrumento que utilizan las organizaciones para volver público cierto tipo de información o para abrir al público algunos procesos de toma de decisiones (Peschard, 2009:10). La transparencia

permite visibilizar los distintos procesos que conforman un programa o una política pública, así como los criterios con los que se toman las decisiones gubernamentales. Este criterio no sólo permite la rendición de cuentas, sino promueve una interacción directa entre los beneficiarios de las acciones de gobierno y los beneficiarios. De la misma manera incrementa la calidad de las instituciones y la confianza en las instituciones públicas.

14. Adecuación a la norma

Por adecuación a la norma se entenderá el apego a la instrucción, por parte de los servidores públicos, señalada en el documento normativo. La adecuación a la norma permite ofrecer claridad en la ejecución de las acciones gubernamentales en un ejercicio de legalidad que limita la actuación discrecional de los gobernantes. Constituye un acto de racionalidad jurídica que prevalece sobre la subjetividad de los funcionarios gubernamentales (Uvalle, 2007: 31-32).

15. Vinculación

Por vinculación se entenderá el conjunto de acciones y prácticas que de manera sistemática y continua relacionan a los ciudadanos con las instituciones gubernamentales a partir de una participación efectiva. El objetivo de la vinculación radica en establecer una correspondencia y una corresponsabilidad entre los actores antes descritos con el propósito de desarrollar actividades de beneficio mutuo.

SEGUNDO APARTADO. Descripción y análisis de los Programas

IV. Descripción de la Política Social de la Delegación Miguel Hidalgo, descripción del entorno institucional y de los Programas

1. Contexto

Desde la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1917 y hasta 1997, el Gobierno Federal ejerció el gobierno del Distrito Federal a través de funcionarios designados para tal fin. Ello implicó que la política económica y social en la entidad fuera definida de manera centralizada y estuviera totalmente alineada con la visión, enfoque, normatividad y prioridades determinadas por el Ejecutivo Federal.

En 1997 fue electo democráticamente el primer gobierno del Distrito Federal y se hicieron reformas a la Constitución que permitieron que los representantes tuvieran la facultad de presentar y votar iniciativas de Ley, esto es, legislar y construir un marco jurídico propio para la entidad.

La Delegación Miguel Hidalgo se creó el 29 de diciembre de 1970, fecha en que se publicó una nueva Ley Orgánica en la cual se determina que el territorio del Distrito Federal se divide en 16 delegaciones, que son las que existen actualmente.

La Delegación tiene una población de 372,889 habitantes que representa el 4.2% de la población capitalina. Del total de habitantes, 46.3% son hombres y 53.7% son mujeres.

En relación con sus indicadores agregados de desarrollo social resaltan los siguientes.

Las Estimaciones realizadas por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (EVALÚA DF) del Índice de Desarrollo Social refieren que en 2010 la Delegación Miguel Hidalgo registró el segundo mayor grado de desarrollo social de la población en la capital de país, sólo por debajo de la Delegación Benito Juárez. De acuerdo con este Índice: 39 de las 81 colonias de la Delegación tienen un nivel de desarrollo social alto, en las cuales habitan 51% de la población de la demarcación; 33 colonias un nivel medio, en las que habitan 41.7% de la población y sólo 9 un nivel bajo, en donde habita 7.3% de la población; ninguna colonia tiene un nivel muy bajo (EVALÚA, 2011) .

En los resultados de pobreza al nivel municipal y de las delegaciones políticas de 2010, presentados por el CONEVAL, se indica que la Delegación Miguel Hidalgo ocupó el segundo lugar entre las delegaciones con menor nivel de pobreza con 14.3% de población en condición de pobreza (51,002 personas) que se distribuyeron de la siguiente forma: 6.2% en pobreza extrema (1,778 personas) y 42.5% en pobreza moderada (49,225) (CONEVAL, 2011a).

En los resultados del Índice de Marginación 2010 y del Índice de Rezago Social, llevados a cabo por el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2011) y por el CONEVAL, respectivamente, la Delegación Miguel Hidalgo tiene un grado de marginación muy bajo, con lo cual se ubica en el segundo lugar entre las Delegaciones con menor marginación del Distrito Federal y entre los primeros cinco lugares respecto al total de municipios del país (CONEVAL, 2011b).

Como se observa en los indicadores descritos, la Delegación Miguel Hidalgo cuenta con indicadores de pobreza y desarrollo social que lo ubican en el segundo lugar entre las delegaciones con mejores condiciones de desarrollo social, sin embargo, en la demarcación habita población vulnerable que requiere ser atendida para contribuir a garantizar su desarrollo social.

2. Marco Normativo

En el Artículo 43 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) se enlistan las partes integrantes de la Federación que son 31 estados y un Distrito Federal, al cual se le reconoce una categoría distinta al resto de las entidades federativas, por lo que su organización política y administrativa incluye estructura y responsabilidades particulares.

En el Artículo 44 constitucional se determina que *La Ciudad de México es el Distrito Federal, sede de los Poderes de la Unión y Capital de los Estado Unidos Mexicanos. Se compondrá del territorio que actualmente tiene y en el caso de que los poderes Federales se trasladen a otro lugar, se erigirá en el Estado del Valle de México con los límites y extensión que le asigne el Congreso General (CPEUM: Art.44).*

La naturaleza jurídica del Distrito Federal se precisa en el Artículo 122, en el cual se establece la distribución de competencias y facultades de los Poderes Federales y de los órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial de carácter local (CPEUM:Art.122).

El Estatuto de Gobierno del Distrito Federal es la norma de naturaleza suprema en la entidad, la cual viene a sustituir a una constitución local y determina las atribuciones entre los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial a nivel federal y a nivel local, acatando lo dispuesto en la Constitución Federal, en lo relativo del Distrito Federal.

El Gobierno del Distrito Federal está a cargo de los Poderes Federales y de las autoridades locales, siendo éstas la Asamblea Legislativa, el Jefe de Gobierno y el Tribunal Superior de Justicia.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal establece en el Artículo 2 que: *La Administración Pública del Distrito Federal será central, desconcentrada y paraestatal (...) En las demarcaciones territoriales en que se divida el Distrito Federal, la Administración Pública Central contará con órganos*

político administrativos desconcentrados con autonomía funcional en acciones de gobierno, a los que genéricamente se les denominará Delegación del Distrito Federal.

Mientras que en el Artículo 38 de la citada Ley se establece que Los titulares de los Órganos Político-Administrativo de cada demarcación territorial serán elegidos en forma universal, libre, secreta y directa en los términos establecidos en la legislación aplicable y se auxiliarán para el despacho de los asuntos de su competencia de los Directores Generales, Directores de Área, Subdirectores y Jefes de Unidad Departamental, que establezca el Reglamento Interior.

En el Artículo 39 de la Ley se determinan las competencias de los titulares de los órganos Político-Administrativos, dentro de sus respectivas jurisdicciones, en las materias de: gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultural y deportiva, y las demás que señalen las leyes.

El Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal consolida la autonomía funcional de las Delegaciones. A partir de lo establecido en su Artículo 122, determina que la estructura de Gobierno de cada Delegación tiene una base común y, al mismo tiempo, la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de la demarcación.

3. Instrumentos de Política

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos mandata que las tareas del desarrollo nacional deben llevarse a cabo bajo el liderazgo y la rectoría del Estado e instituye el Sistema Nacional de Planeación Democrática como instrumento del desarrollo nacional.

La Ley de Planeación define las bases para la planeación nacional y mandata la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, principal producto del Sistema, el cual considera una de las vertientes de la planeación a la coordinación con las entidades federativas.

El proceso de planeación del desarrollo se homologa en el Distrito Federal en la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal que determina las atribuciones y obligaciones en el proceso de planeación de la Asamblea Legislativa, el Jefe de Gobierno, los Jefes Delegacionales y los titulares de las dependencias, de los órganos desconcentrados y de los órganos de gobierno de las entidades.

El Programa General de Desarrollo del Distrito Federal organiza las tareas del desarrollo y es definido como el documento rector que contendrá las directrices generales del desarrollo social, del desarrollo económico y del ordenamiento territorial de la entidad, con proyecciones y previsiones para un plazo de 20 años.

Los Programas Delegacionales, por su parte, contendrán las directrices generales del desarrollo social, económico y de ordenamiento territorial de las demarcaciones territoriales, con proyecciones y previsiones para un plazo de 20 años. Su vigencia no excederá del periodo de gestión que establezca el Estatuto para los titulares de los órganos político-administrativos.

El desarrollo social requiere de articulación y congruencia entre las acciones de los diferentes órdenes de gobierno.

Por su naturaleza multidimensional y la imprescindible concurrencia institucional, la Política Social de la Delegación contribuye al cumplimiento de los objetivos del PND en su Eje 2. México Incluyente y sus objetivos: garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población; transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente; asegurar el acceso a los servicios de salud; ampliar el acceso a la seguridad social y proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.

En el ámbito local, la Política Social se alinea con el PGDDF en el Eje 1: Equidad e Inclusión Social para el Desarrollo Humano y sus Áreas de Oportunidad: Discriminación y Derechos Humanos; Salud; Educación; Cultura; Violencia; Alimentación y Empleo con Equidad (GDF, 2013).

El Programa Delegacional de Desarrollo Miguel Hidalgo 2012-2015 es el instrumento rector de planeación del desarrollo en la demarcación, en el que se determina la agenda de la actual Administración a partir de siete ejes rectores (MH, 2013):

1. Reforma política: derechos plenos a la ciudad y sus habitantes
2. Equidad.
3. Seguridad y justicia expedita.
4. Economía competitiva e incluyente.
5. Intenso movimiento cultural.
6. Desarrollo sustentable y de largo plazo.
7. Nuevo orden urbano: servicios eficientes y calidad de vida, para todos.

Y en tres perspectivas transversales:

1. Equidad de género
2. Desarrollo sustentable
3. Desarrollo de la vida pública en la ciudad

En el Eje 2 denominado Equidad y el subeje 2.1 Desarrollo Social, se plantea como misión garantizar el cumplimiento de los derechos básicos de la población de forma transversal y multisectorial, potenciando el crecimiento y desarrollo integral de las personas, la familia y la sociedad en general, a fin de transformar las condiciones sociales, físicas, psicológicas, económicas, culturales, artísticas, deportivas y educativas; mejorando su calidad de vida y haciendo posible la universalización de los satisfactores necesarios que permitan alcanzar el estado de desarrollo social.

A partir de este gran objetivo, se plantea que la política social protegerá y atenderá prioritariamente a sectores específicos como la niñez, las y los jóvenes, las madres jefas de familia, las personas con discapacidad y las y los adultos mayores de 60 años, con el propósito de construir una delegación con igualdad, justicia distributiva, equidad, cohesión e integración social, facilitando el pleno goce de los

derechos, aumentar la calidad de vida y el acceso universal al conjunto de bienes y servicios públicos.

Para dar cumplimiento a los objetivos y compromisos del PDD 2012-2015 en materia de desarrollo social, se anuncian un conjunto de programas sociales y acciones institucionales que la Delegación implementará durante su gestión:

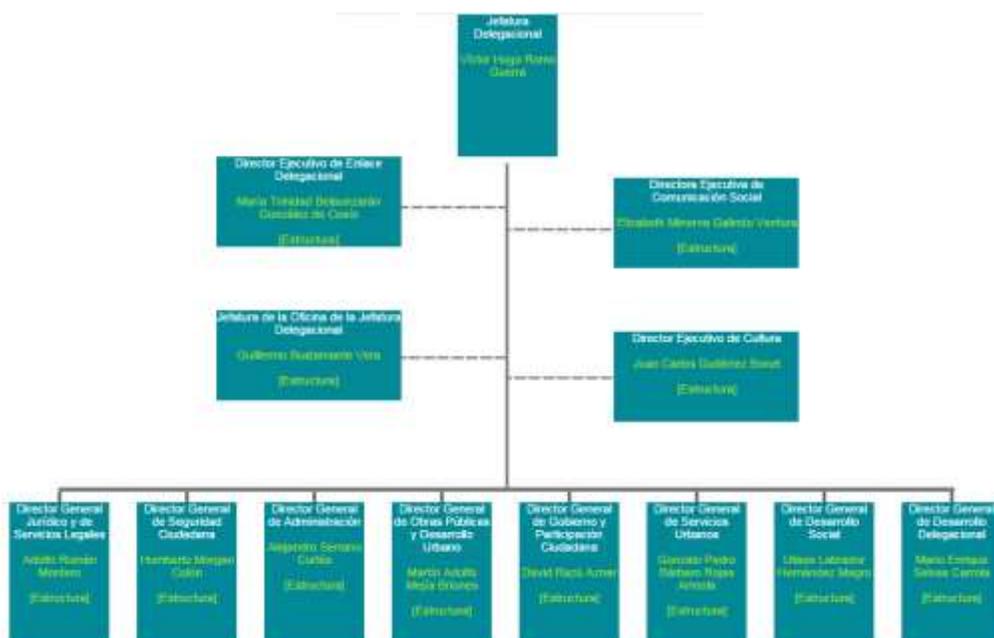
- Consultas Médicas Gratuitas a Domicilio
- Programa 60 y más
- Apoyo para madres jefas de familia
- Apoyo para personas con discapacidad
- Empleo Seguro
- Secundaria Sí
- Nueva política deportiva y gratuidad en Centros Deportivos
- Cursos Gratuitos en Faros del Saber
- Fondo de Regeneración Comunitaria
- Biblioteca virtual
- Gobierno joven
- Política educativa

4. Marco Organizacional

El Manual Administrativo de la Delegación Miguel Hidalgo, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 2 de abril de 2012, es el documento normativo que incluye el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos. En este documento se describe la estructura administrativa de la Delegación y las atribuciones que le corresponden a cada una de las áreas que la componen.

Para su despacho, la Delegación Miguel Hidalgo cuenta con la siguiente estructura (MH,2012):

Figura 1. Estructura Organizacional de la Delegación Miguel Hidalgo.



Fuente: Delegación Miguel Hidalgo, 2014

La Dirección General de Desarrollo Social, responsable administrativa de la operación de los programas sociales, tiene como funciones:

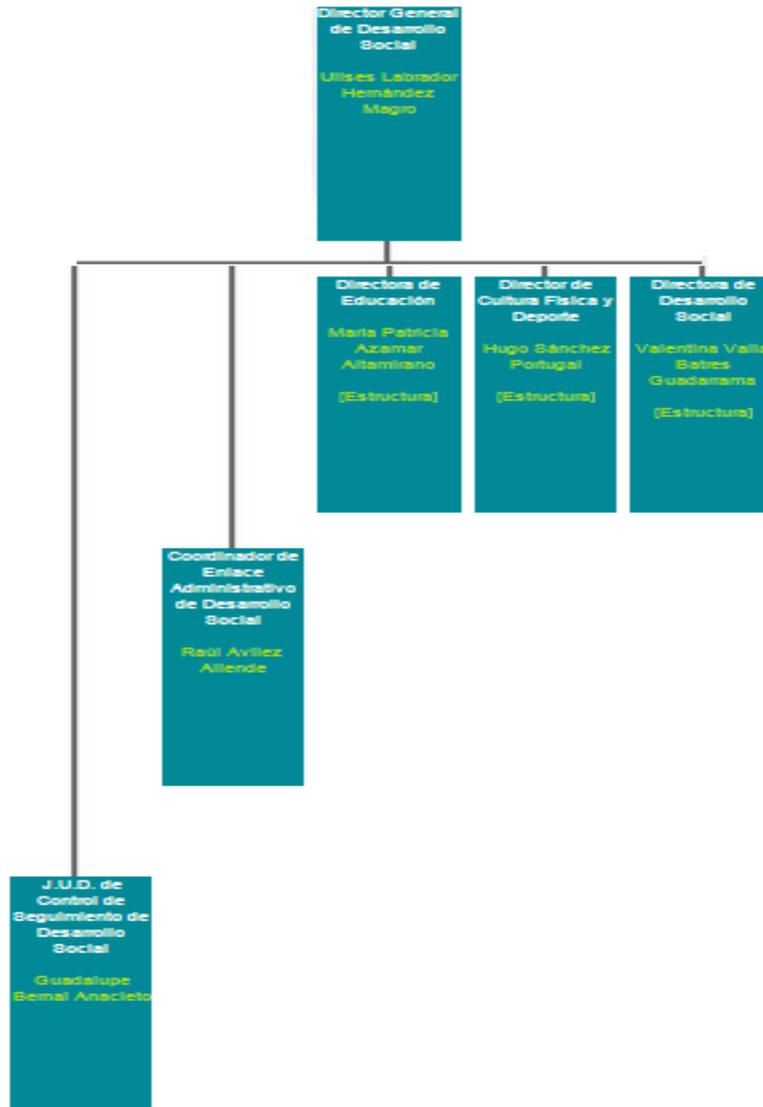
- Desarrollar proyectos educativos que contribuyan al sano esparcimiento y al desarrollo de los niños y jóvenes;
- Planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades deportivas, de educación física y recreación que en la jurisdicción de la delegación realicen;
- Coordinar e implementar Programas de Apoyo a los diversos deportes que se practiquen en la delegación, en coordinación con las autoridades competentes;
- Coordinar eventos, exhibiciones y torneos deportivos de calidad tendientes a promover la práctica del deporte en la demarcación;
- Complementar la tarea educadora de las distintas escuelas públicas y privadas de la demarcación con Programas Deportivos Eficientes,

ayudando a combatir las adicciones, la violencia y la desintegración familiar entre los niños y jóvenes;

- Ejecutar Programas de Apoyo a la Juventud en coordinación con las dependencias e instituciones públicas y privadas respectivas;
- Administrar, controlar, dirigir los centros de desarrollo infantil en coordinación con la dependencia respectiva;
- Implementar programas y acciones dirigidos a grupos vulnerables;
- Implementar acciones tendientes a la realización de ferias, exposiciones y eventos vinculados a la promoción de actividades recreativas y sociales dentro de la demarcación territorial del Órgano Político Administrativo, y
- Las demás que de manera directa le asigne el titular del Órgano Político-Administrativo, así como las que establezcan las disposiciones jurídicas vigentes y los manuales administrativos.

Para ello, cuenta con la siguiente estructura:

Figura 2. Estructura de la Dirección General de Desarrollo Social de la Delegación Miguel Hidalgo



Fuente: Delegación Miguel Hidalgo

Descripción de los programas

Programa 60 y más

En la Delegación Miguel Hidalgo, de acuerdo a datos del INEGI, para 2010, existía una población de 50,539 personas mayores de 60 años, de las cuales 19,779 se encontraban en el rango de edad de entre 60 y 67 años, sector de la población que es considerada adulta mayor, pero no es beneficiaria en particular de ningún programa social a nivel Distrito Federal. De acuerdo a datos estadísticos, el envejecimiento de la población ha aumentado considerablemente por el incremento de la esperanza de vida, encontrando en la población anciana, uno de los sectores más empobrecidos y vulnerables de la sociedad. La situación de pobreza en la vejez involucra a ancianos que siempre han vivido en un contexto de pobreza y a los que se fueron empobreciendo durante su proceso de envejecimiento. La vejez se construye social y culturalmente en cada espacio y tiempo, a partir de determinadas condiciones materiales de vida. Por ello, depende de las políticas públicas que se implementen, cambiar las condiciones de exclusión social, marginación y discriminación. (Reglas de Operación)

Como respuesta a esta problemática, la Delegación cuenta con el programa 60 y más que busca otorgar seguridad económica básica y coadyuvar a garantizar el derecho a la alimentación a adultos mayores que tengan entre 60 y 67 años con 2 meses, para lo cual otorga un apoyo económico de 500 pesos mensuales, en 3 entregas, cada 4 meses. Adicionalmente, el Programa se plantea incorporar a las y los adultos mayores como observadores ciudadanos que coadyuven en el reporte de las necesidades de su colonia.

De acuerdo con estimaciones del propio Programa, la cobertura efectiva es de 2,500 personas.

Apoyo a Jefas de familia

De acuerdo con el Censo General de Población y Vivienda, INEGI 2010, la Delegación Miguel Hidalgo tiene una población de 372,889 habitantes, de los cuales 200,241 son mujeres y de éstas, 39,710 son jefas de familia. Se estima que 8,061 mujeres jefas de familia padecen un grave riesgo de vulnerabilidad.

Cabe mencionar que las mujeres jefas de familia, madres de menores de 11 años viven en múltiples condiciones de vulnerabilidad y desigualdad: son el único sostén económico, tienen una doble jornada de trabajo, conseguir el sustento económico y el cuidado de los hijos; además por lo general las mujeres reciben menor salario por más trabajo, en resumen, es un sector de la población que requiere de atención prioritaria. (Reglas de Operación)

La respuesta institucional a este problema lo constituye la operación del programa Apoyo a Jefas de Familia con hijos menores a 11 años 2 meses, el cual se plantea como objetivo otorgar seguridad económica básica y coadyuvar a garantizar el pleno ejercicio del derecho a la alimentación de las jefas de familia y sus hijos, por lo que entrega un apoyo mensual de 500 pesos a jefas de familia con hija o hijo menor a 11 años 2 meses. Adicionalmente, incorporar a las jefas de familia como tutoras de becarios del programa social “Secundaria Sí”, a efecto de cerciorarse de su no deserción escolar.

De acuerdo con estimaciones del propio Programa, la cobertura efectiva es de 1,500 personas.

Apoyo económico a personas con discapacidad

En el Distrito Federal, residen 8,605,239 personas, de las cuales 159,754 son personas con discapacidad permanente, lo que representa, el 1.8% de la población total que habita la Ciudad de México, de ellos, de acuerdo con datos del INEGI, en 2010; 14,222 viven en la Delegación Miguel Hidalgo; de las cuales, 6,762 son menores de 60 años. Desde el año 2004, aproximadamente, el

Gobierno del Distrito Federal, implementa el “Programa Específico de Apoyo Económico a Personas con Discapacidad”, a través del cual, se otorgan apoyos económicos a 81,337 personas con discapacidad permanente, por lo que se deduce que 78,417 personas con discapacidad permanente, es decir, el 49.08%, no recibe apoyo económico. Realizando una proyección estadística, el dato equivale a calcular que 3,313 personas con discapacidad permanente menores de 60 años, residentes de la Delegación Miguel Hidalgo, no reciben apoyo económico. (Reglas de Operación)

La Delegación Miguel Hidalgo instrumenta el programa Apoyo económico a personas con discapacidad, con los objetivos de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad física o mental permanente de escasos recursos económicos; atenuar las desigualdades sociales que enfrenta este grupo de población e incorporar a las y los beneficiarios como observadores ciudadanos que coadyuven en la detección de obras necesarias de adecuación que se requieren en la infraestructura urbana de su colonia, para garantizar su movilidad.

El beneficio otorgado por el programa consiste en un apoyo económico de 500 pesos mensuales a 500 personas con discapacidad física o mental permanente, menores de 60 años de edad en la delegación.

Becas a deportistas destacados y promotores deportivos

En la Delegación Miguel Hidalgo existen 94,324 habitantes sin servicios de salud según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL; el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI informa que son 88,809 personas sin derecho a ese servicio. La Organización Mundial de la Salud OMS, afirma que México se encuentra entre los tres primeros países con mayor número de población obesa o con sobrepeso a nivel mundial: la obesidad es una enfermedad “crónico-degenerativa” responsable de desencadenar enfermedades como diabetes y afecciones del corazón. No existen programas de activación física de manera sistematizada, lo que contribuye negativamente en la salud pública, de igual forma, los apoyos o subsidios

existentes no incluyen medios para el fortalecimiento de actividades físicas que contribuyan al sano desarrollo de la población de la Delegación.

La delegación diseñó y puso en marcha el programa Becas a deportistas destacados y promotores deportivos, que tiene como objetivo estimular el desarrollo técnico y metodológico de deportistas destacados y promotores deportivos, en más de 20 disciplinas deportivas, evitando la deserción por parte de los mismos, así como la generación de enfermedades crónico degenerativas a causa de la falta de activación física. El beneficio que otorga es un apoyo económico de 650 pesos mensuales, durante el periodo de abril a diciembre.

El programa define como su población por atender a 170 habitantes de la demarcación que practican o promueven el deporte y que no cuentan con algún sistema de protección social.

Consultas médicas gratuitas a domicilio

En la Delegación Miguel Hidalgo, de acuerdo a datos del INEGI, para 2010, existía una población de 372,889 personas, de las cuales el 69.7% de la población, equivalente a 259,904 habitantes, son derechohabientes de una institución de salud pública o privada. El 30.3%, restante, es decir 112,985 habitantes de la demarcación, no pertenecen a ningún sistema de protección social en materia de salud pública; y de éstas, aproximadamente 70,000 habitan en las colonias de medio, bajo y muy bajo grado de desarrollo social. Si bien es cierto, existe el “Programa de Acceso Gratuito a los Servicios Médicos y Medicamentos a las Personas Residentes en el Distrito Federal que carecen de Seguridad Social Laboral”, también es cierto que su cobertura efectiva deja de atender a aproximadamente a 37,000 personas que habitan en colonias de medio, bajo y muy bajo grado de desarrollo social. (Reglas de Operación)

La Delegación Miguel Hidalgo puso en marcha en 2013 el programa Consultas médicas gratuitas a domicilio, el cual surgió de una actividad institucional que consistía en jornadas de atención médica y servicios de consultas médicas gratuitas. Como objetivos generales plantea brindar servicio de salud gratuita que

de atención médica básica continua durante 2013, a personas que no tienen acceso a ningún servicio de salud institucional pública ni privada, para coadyuvar a garantizar el derecho a la salud; conformar un sistema de protección social en materia de salud pública, que mitigue los riesgos que conllevan las enfermedades y ayude a incrementar la esperanza de vida de las y los beneficiarios e involucrar a las y los beneficiarios en actividades destinadas a fomentar una cultura de la prevención y cuidado de la salud.

El apoyo otorgado por el programa consiste en brindar consultas médicas gratuitas a 2,000 habitantes de la delegación Miguel Hidalgo, que no cuentan con ningún tipo de servicio institucional de salud pública ni privada, así como al otorgamiento de hasta 3 medicamentos genéricos en cada consulta médica.

Salud visual

De acuerdo con el INEGI en el año 2010, en México el 43.24% de la población total tiene problemas de salud visual, en una aproximación estadística, en la Delegación Miguel Hidalgo, representaría la cantidad de 161,237 personas con problemas de salud visual, de las cuales se calcula que aproximadamente 19,890 personas requieren utilizar anteojos y no cuentan con las posibilidades económicas para adquirirlos.

La Delegación Miguel Hidalgo puso en marcha en 2013 el programa Salud visual, el cual surgió de la actividad institucional jornadas de atención médica y servicios de consultas médicas gratuitas, en la cual se entregaron anteojos a habitantes de la demarcación. Como objetivos plantea brindar atención optométrica en comunidad, para coadyuvar a garantizar el pleno ejercicio del derecho a la salud de las personas que no tienen acceso a ningún sistema de salud institucional pública ni privada, así como involucrar a través de la invitación a las y los beneficiarios en actividades de fomento a la lectura.

El apoyo otorgado por el programa consiste en anteojos a 1,500 personas de la delegación Miguel Hidalgo, de bajos recursos económicos que requieren la

utilización de anteojos, no tienen posibilidades económicas de comprarlos y no cuentan con servicios de salud institucional pública o privada.

Secundaria Sí

De acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda, 2010 del INEGI, en la Delegación Miguel Hidalgo, existen 17,341 jóvenes entre 12 y 15 años de edad, de los cuales, 14,911 aproximadamente, se encuentran en el sistema escolarizado de secundaria pública. Según “Panorama Educativo de México”, en 2010, Miguel Hidalgo, era una de las 3 delegaciones con mayor deserción escolar con el 7.3%.

Desde 2010 se puso en marcha en la delegación el programa que inicialmente se llamó Beca Joven- Atención a la Juventud, el cual a partir de la actual Administración fue renombrado como Secundaría Sí y que tiene como objetivos impulsar el desarrollo educativo de las y los jóvenes de Miguel Hidalgo, que viven en situación de vulnerabilidad con riesgo de no poder continuar con sus estudios de secundaria pública, fortaleciendo la permanencia y terminación satisfactoria de sus estudios y garantizar el derecho a la educación.

El apoyo otorgado consiste en una ayuda mensual de 500 pesos que se entrega en 3 exhibiciones cada 4 meses a los padres o tutores de los estudiantes. El total de beneficiarios planteado a atender en 2013 es de 2,500.

Actividad institucional Servicios Alimenticios a niñas y niños de Centros de Desarrollo Infantil

La Delegación Miguel Hidalgo, ha decidido destinar recursos económicos para brindar el servicio de alimentos completo en los 20 Centros de Desarrollo Infantil que administra, pues es de vital importancia que las y los niños que asisten a ellos, cuenten con una alimentación nutritiva y balanceada. Este servicio incorpora tanto el desayuno como la comida dentro de los Centros de Desarrollo Infantil, cuidando en todo momento la calidad y la higiene en la elaboración de los alimentos, para prevenir la desnutrición, dotando un total de 271,000 raciones de alimentos, a razón de un desayuno y una comida diaria durante los 200 días del

calendario escolar, a todas las y los niños inscritos, beneficiando a un total de 1,355 niñas y niños. Este apoyo es necesario para que las y los niños puedan desarrollar su potencial físico, personal y educativo, pues avances científicos reportan que el hecho de no tener acceso a una dieta adecuada, predispone a una serie de enfermedades y dificultades en el desarrollo académico bajo.

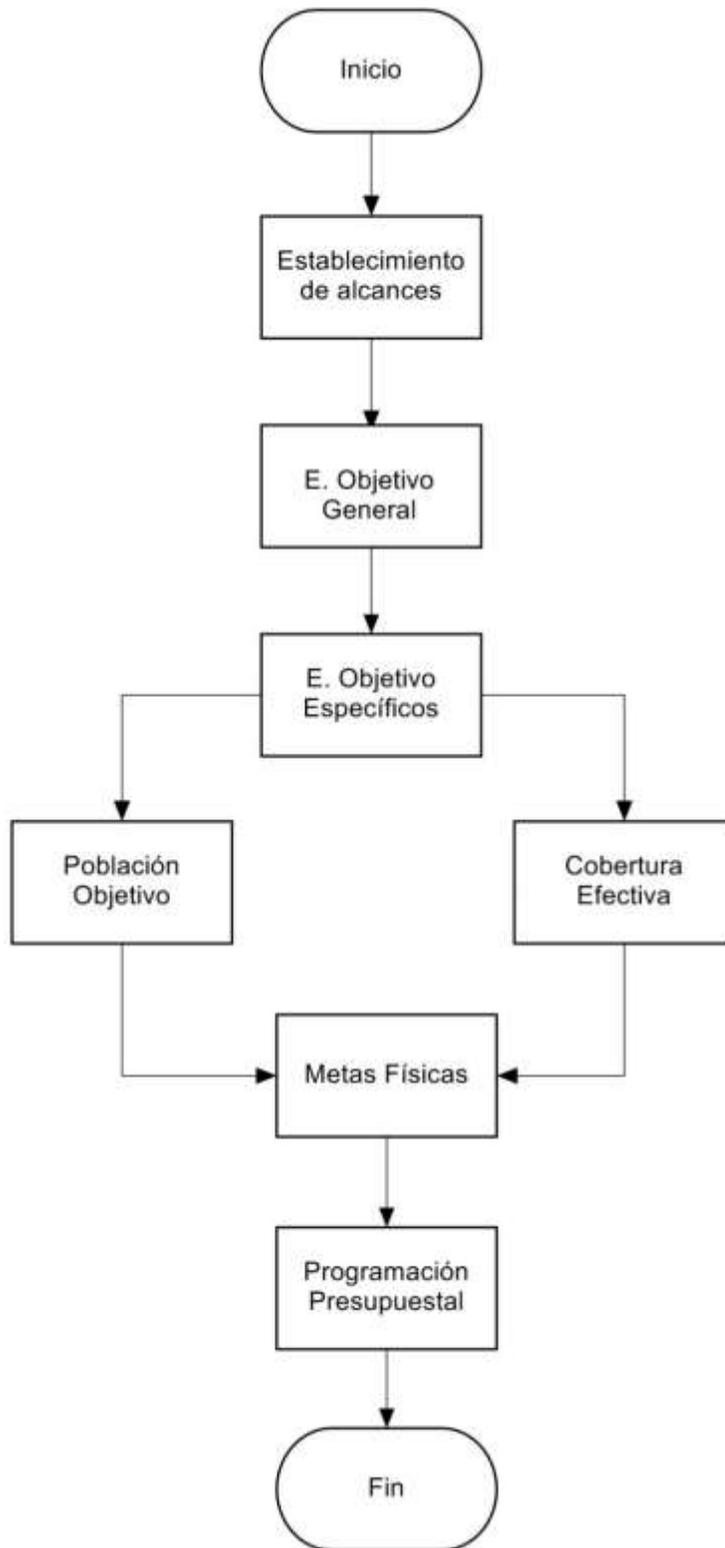
5. Marco Operativo. Descripción de Procesos.

Planeación

De acuerdo a lo establecido en la Reglas de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo el proceso de planeación está definido, al menos, por los siguientes procedimientos:

1. Definición de alcances
2. Establecimiento del objetivo general del programa
3. Establecimiento de objetivos específicos del programa
 - 3.1 Definición de la población objetivo del programa
 - 3.2 Establecimiento de la cobertura efectiva
4. Definición de metas físicas del programa
5. Análisis y establecimiento de la programación presupuestal

PLANEACIÓN



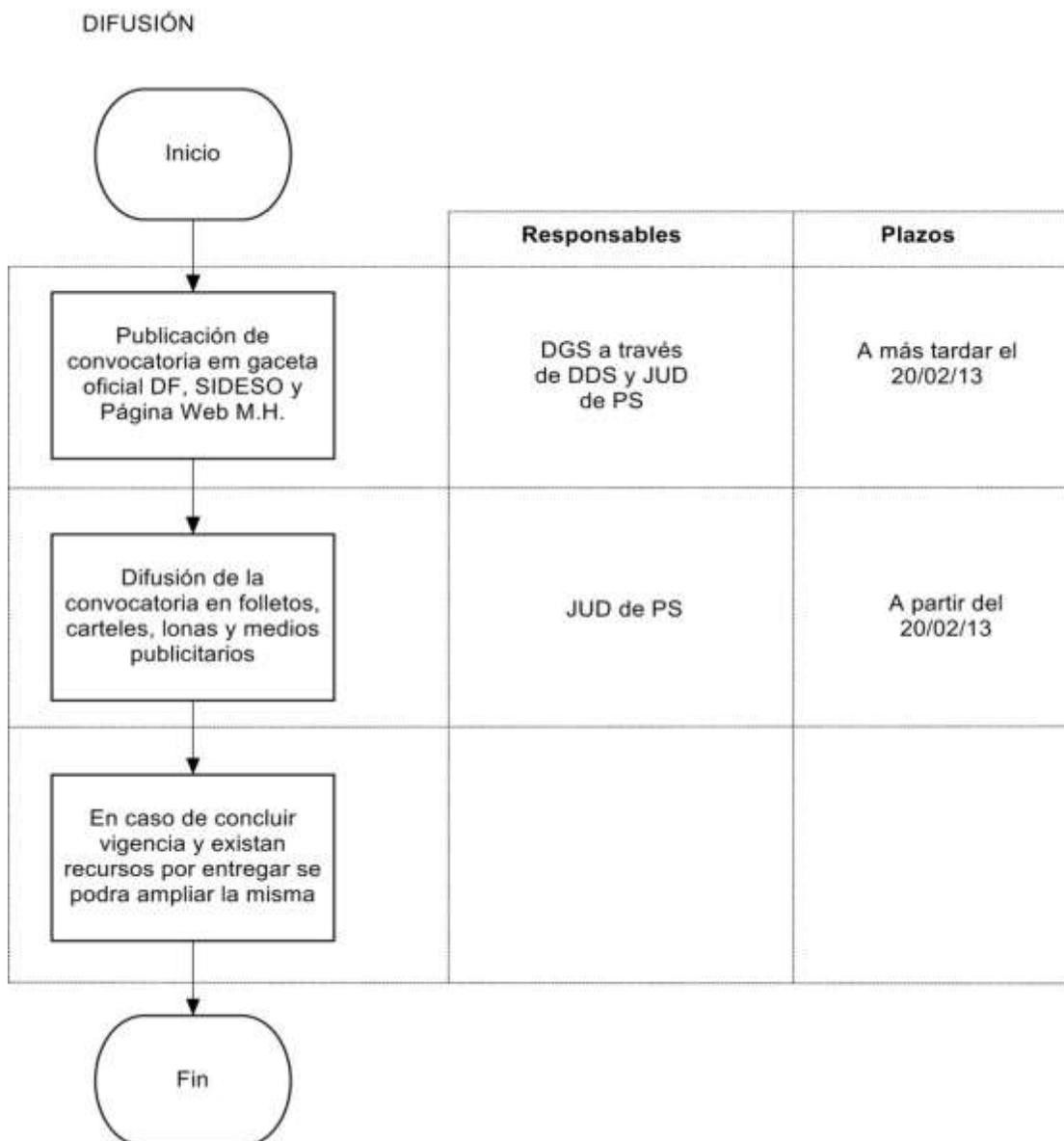
Fuente: Elaboración propia a partir de información de las reglas de operación de los programas y entrevistas semiestructuradas

Difusión

El acceso a los programas se realiza a través de convocatoria pública.

Las convocatorias indican la documentación que deberán presentar las y los solicitantes para acceder a los programas sociales, los lugares, vigencia, horarios de atención y fechas en la que se iniciaran las recepciones de solicitudes.

1. La Dirección General de Desarrollo Social, a través de la Dirección de Desarrollo Social y la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales, emiten y difunden en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, en el Sistema de Información del Desarrollo Social y en la página oficial de Internet de la Delegación, las convocatorias públicas para el acceso a los programas.
2. Se realiza la difusión de las convocatorias a través de folletos, carteles, lonas y medios disponibles para hacer publicidad.
3. En caso de que las convocatorias concluyan su periodo de vigencia y exista un remanente de recursos por entregar, en cualquier momento se podrán emitir ampliaciones, a efecto de cumplir con las metas programadas en el presupuesto y los documentos de planeación y lineamientos de los programas.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de las reglas de operación de los programas y entrevistas semiestructuradas

Recepción de solicitudes

La solicitud de incorporación a los programas se lleva a cabo de forma directa por la o el interesado, en el lugar que se da a conocer en las convocatorias.

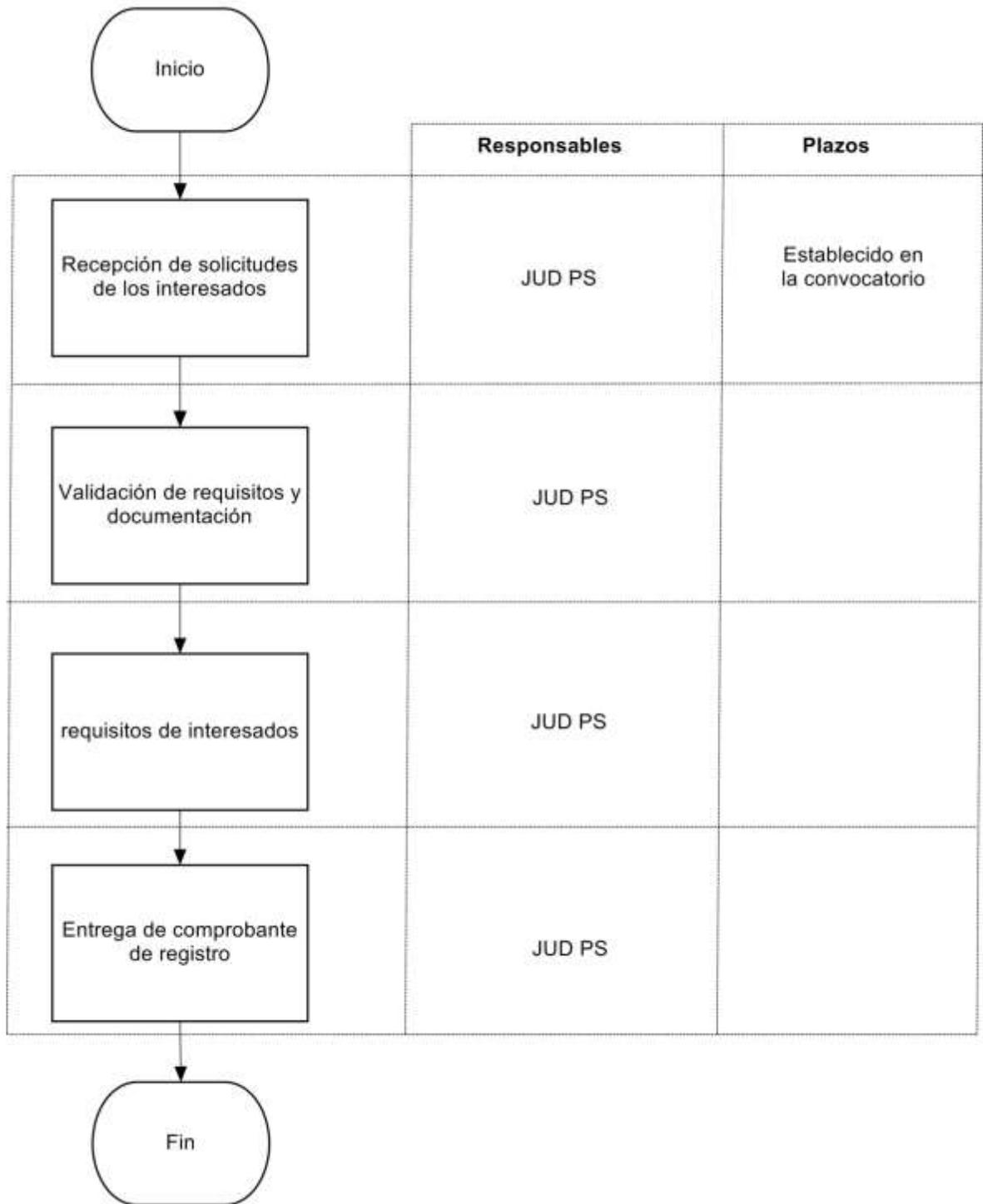
Sólo podrán ser beneficiarios de los programas, las y los solicitantes que cumplan con los requisitos y aporten la documentación completa solicitada.

Sólo se pueden registrar las y los solicitantes, durante el periodo de vigencia de las convocatorias.

Las y los solicitantes deben acudir en las fechas, horarios y lugares que establecen las convocatorias.

1. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales, es la encargada de recibir las solicitudes de las y los interesados en ser beneficiarias o beneficiarios de los programas.
2. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales realiza una revisión y validación inicial de requisitos y documentación.
3. Una vez entregada la documentación y cumplidos los requisitos se proporciona un comprobante a las y los solicitantes.

Recepción de Solicitudes



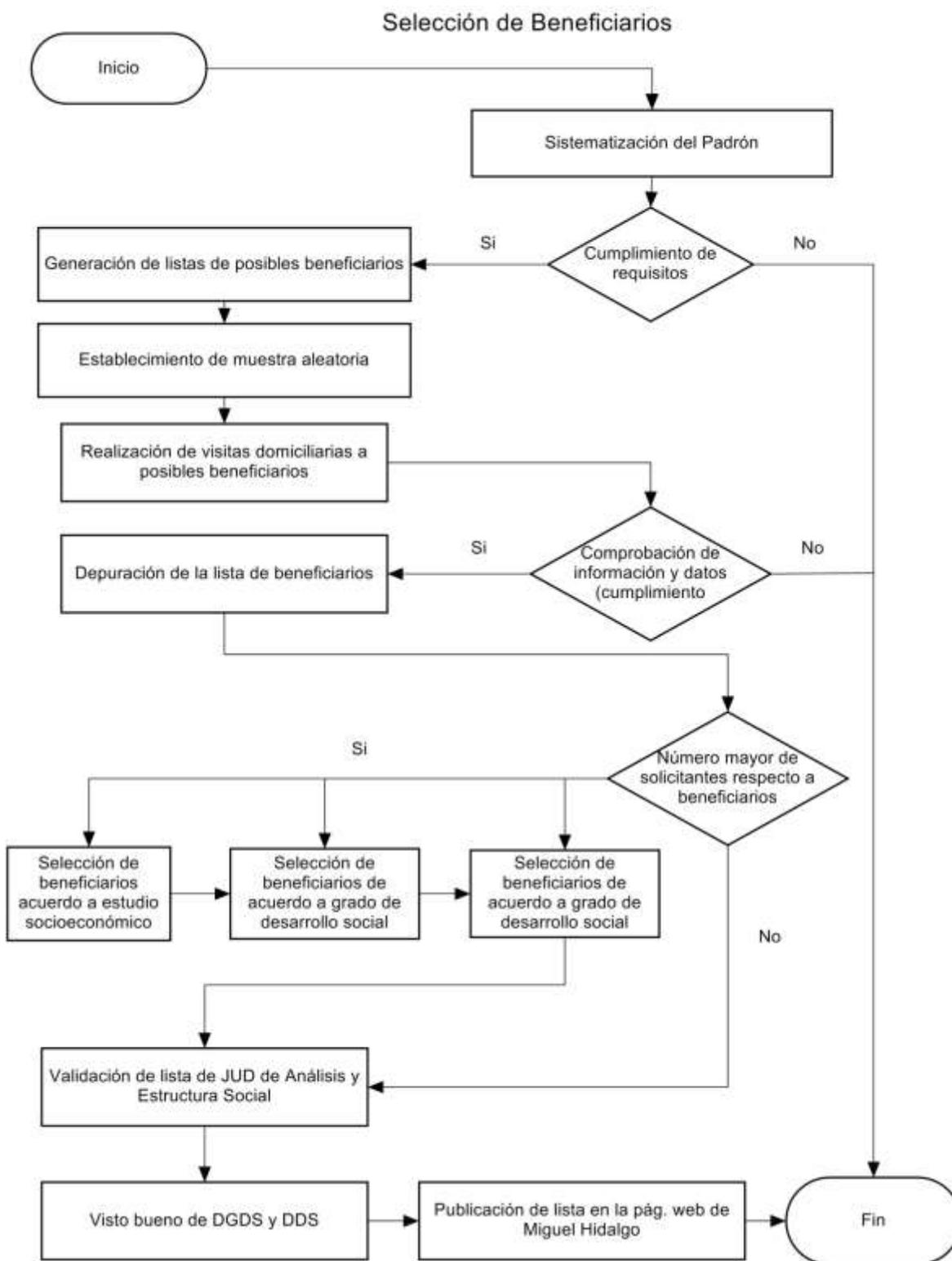
Fuente: Elaboración propia a partir de información de las reglas de operación de los programas y entrevistas semiestructuradas

Selección de beneficiarios

1. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales sistematiza el padrón de las y los solicitantes, a efecto de determinar quienes cumplen con los requisitos y entregaron la documentación completa solicitada y descarta de la lista a aquellos solicitantes que no cumplieron con la documentación y/o los requisitos de los programas.
2. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales genera una nueva lista de posibles beneficiarios depurada.
3. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales realiza de manera aleatoria y sin previo aviso una visita a las y los solicitantes mencionados en la nueva lista de posibles beneficiarios para corroborar la autenticidad de los datos y documentos presentados.
4. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales genera una nueva lista de posibles beneficiarios depurada.
5. Si hubiese un número mayor de solicitantes al número de beneficiarios correspondientes a la meta programada, la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales procede a seleccionar de acuerdo al resultado del estudio socioeconómico, a fin de determinar en razón del nivel y magnitud de pobreza en las que se encuentren las y los solicitantes, y analizando su situación con base en las variables económicas, sociales y de vulnerabilidad, a las y los solicitantes con un mayor grado de marginación.
6. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales genera una nueva lista de posibles beneficiarios depurada.
7. Si hubiese un número mayor de solicitantes al número de beneficiarios correspondientes a la meta programada, la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales prioriza en la selección a las y los solicitantes que vivan en alguna colonia de medio, bajo y muy bajo Grado de Desarrollo Social.
8. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales genera una nueva lista de posibles beneficiarios depurada.

9. Si hubiese un número mayor de solicitantes al número de beneficiarios correspondientes a la meta programada, la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales aplica el criterio de prelación.
10. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales genera una nueva lista de posibles beneficiarios depurada.
11. La Jefatura de Unidad Departamental de Análisis y Estadística Social una vez ajustadas las listas de beneficiarios valida el procedimiento y resultado.
12. La Dirección General de Desarrollo Social y de la Dirección de Desarrollo Social dan el visto bueno de la lista de beneficiarios.
13. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales publica en la página oficial de Internet de la Delegación: <http://www.miguelhidalgo.gob.mx> las listas de beneficiarios.

Podrán realizarse más visitas domiciliarias a criterio de la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales.



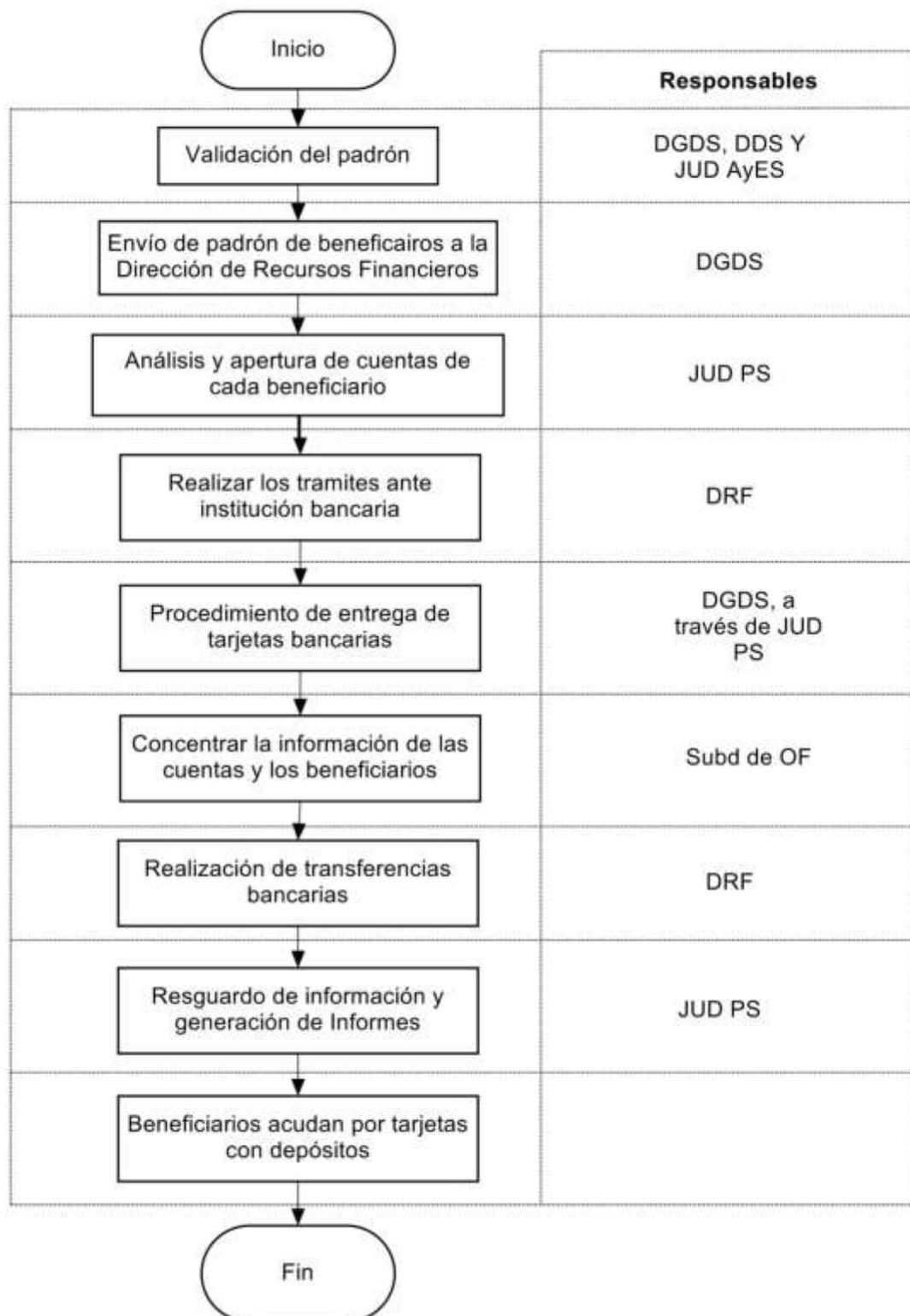
Fuente: Elaboración propia a partir de información de las reglas de operación de los programas y entrevistas semiestructuradas

Entrega de apoyos

1. La Jefatura de Unidad Departamental de Análisis y Estadística Social, la Dirección General de Desarrollo Social y la Dirección de Desarrollo Social validan las listas de beneficiarios.
2. La Dirección General de Desarrollo Social envía a la Dirección de Recursos Financieros los padrones de beneficiarios.
3. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales hace los trámites y envía los expedientes para hacer la apertura de cada una de las cuentas bancarias correspondiente a cada beneficiario.
4. La Dirección de Recursos Financieros lleva a cabo los trámites necesarios ante la institución bancaria y le comunicará a la Dirección General de Desarrollo Social el procedimiento de entrega de las tarjetas bancarias a nombre de cada beneficiario.
5. La Subdirección de Operación Financiera concentra la información de las cuentas de las y los beneficiarios programa las fechas en que se harán los depósitos.
6. La Dirección de Recursos Financieros realiza las transferencias electrónicas de los depósitos.
7. La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales resguarda la información y los expedientes de las y los beneficiarios y solicitantes, genera el Sistema de Protección de Datos Personales y realiza un informe sobre el estado de ejecución de los programas.
8. Las o los beneficiarios acuden a la entrega de sus tarjetas bancarias para el depósito de su apoyo. La fecha y horario se señala en la página oficial de Internet de la Delegación y en las instalaciones de la Dirección General de Desarrollo Social.

No será necesario validar el padrón antes de cada dispersión, sólo cuando a petición de la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales, se notifique que se ha presentado una baja y/o una alta de alguna beneficiaria o beneficiario.

Entrega de Apoyos



Fuente: Elaboración propia a partir de información de las reglas de operación de los programas y entrevistas semiestructuradas.

Seguimiento y control

La Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales realiza las visitas domiciliarias consideradas necesarias, a fin de realizar una supervisión y control de los requisitos y procedimientos de acceso.

La Dirección de Desarrollo Social es la responsable de coordinar, vigilar y dar seguimiento al programa, resolver cualquier queja o inconformidad ciudadana.

La Jefatura de Unidad Departamental de Grupos Vulnerables es la responsable de recibir, sistematizar y hacer del conocimiento de la autoridad competente, el resultado de los reportes que entreguen trimestralmente las y los beneficiarios en su calidad de observadores.

La Jefatura de Unidad Departamental de Grupos Vulnerables elabora un reporte dirigido a la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales sobre el cumplimiento de cada beneficiario.

Evaluación

La Dirección de Desarrollo Social lleva a cabo la evaluación de los resultados obtenidos de la implementación de los programas respecto a las Reglas de Operación correspondientes a cada programa.

Participación social

La opinión y propuestas de la ciudadanía, son tomadas en cuenta durante el proceso de formulación, instrumentación, control y evaluación del programa, a través de los Consejos Delegacionales de Desarrollo Social en Miguel Hidalgo y los comités ciudadanos.

La persona que desean presentar alguna inconformidad, podrá acudir a la Dirección General de Desarrollo Social, para ser atendida personalmente y de ser necesario, se emite respuesta por escrito en un plazo máximo de diez días hábiles.

La persona que desea presentar una queja, debe hacerlo ante el Órgano de Control Interno de la Delegación Miguel Hidalgo, por escrito o de manera verbal, o ante la Procuraduría Social del Distrito Federal.

Se garantiza que todas las personas que cumplan con los requisitos y documentación, puedan solicitar el registro en los programas. Para la elaboración del padrón de beneficiarios, no se aplicarán favoritismos, ni discriminación; las condiciones serán claras, transparentes, equitativas y calendarizadas.

TERCER APARTADO. Resultados y conclusiones

V. Resultados

1. Valoración general de la evaluación y resumen general de los hallazgos

Los resultados evaluatorios que aquí se presentan tienen como objetivo estudiar la operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo, a partir de un análisis de los procesos realizados por la Dirección General de Desarrollo Social de la demarcación. Esta Dirección tiene como funciones principales: a) Desarrollar proyectos educativos que contribuyan al sano esparcimiento y al desarrollo de los niños y jóvenes; b) Planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades deportivas, de educación física y recreación que en la jurisdicción de la delegación realicen; c) Coordinar e implementar Programas de Apoyo a los diversos deportes que se practiquen en la delegación, en coordinación con las autoridades competentes; d) Coordinar eventos, exhibiciones y torneos deportivos de calidad tendientes a promover la práctica del deporte en la demarcación; e) Complementar la tarea educadora de las distintas escuelas públicas y privadas de la demarcación con Programas Deportivos Eficientes, ayudando a combatir las adicciones, la violencia y la desintegración familiar entre los niños y jóvenes; f) Ejecutar Programas de Apoyo a la Juventud en coordinación con las dependencias e instituciones públicas y privadas respectivas; g) Administrar, controlar, dirigir los centros de desarrollo infantil en coordinación con la dependencia respectiva; h) Implementar programas y acciones dirigidos a grupos vulnerables; i) Implementar acciones tendientes a la realización de ferias, exposiciones y eventos vinculados a la promoción de actividades recreativas y sociales dentro de la demarcación territorial del Órgano Político Administrativo, y j) Las demás que de manera directa le asigne el titular del Órgano Político-Administrativo, así como las que establezcan las disposiciones jurídicas vigentes y los manuales administrativos.

Para su ejercicio cuenta con tres Direcciones: Educación, Cultura Física y Deporte, y Desarrollo Social. Así mismo esta proveída de una Coordinación de Enlace Administrativo de Desarrollo Social y una Jefatura de Unidad Departamental de Control y Seguimiento de Desarrollo Social.

A partir de la investigación analizada tanto en gabinete como en campo, es posible concluir que la gestión operativa de los procesos que integran los programas sociales en la Delegación Miguel Hidalgo conduce efectivamente al logro de sus objetivos. Aun cuando existen observaciones realizadas tanto por evaluaciones internas como externas, los programas implementados cumplen con el objetivo general de la política de desarrollo social de la administración actual.

Para presentar los resultados de la evaluación se ha decidido plantear tres grandes áreas procedimentales, relacionadas con *marcos de acción operativa*, a saber: a) el Marco Normativo, el cual contendrá un análisis de las Reglas de Operación; b) el Marco Organizacional, el cual contendrá un análisis de la estructura institucional y sus relaciones internas; y c) el Marco Operativo, el cual contendrá un análisis pormenorizado de los procesos que constituyen los programas de desarrollo social.

El siguiente es un resumen general de los hallazgos, realizado según la metodología FODA:

Fortalezas

Dentro de las fortalezas encontradas es posible mencionar en primer término, la cohesión grupal que existe al interior del personal operativo de la Dirección de Desarrollo Social. El trabajo se realiza de manera coordinada sin problemas mayúsculos en la operación.

Existe igualmente un manejo pormenorizado de la información, lo cual repercute en una rápida capacidad de respuesta ante los inconvenientes que pueden surgir a lo largo de la operación de los programas.

Existen suficientes recursos humanos, así como suficientes recursos financieros lo cual posibilita dar una atención de calidad tanto al padrón de beneficiarios, como al universo de ciudadanos solicitantes.

Contar con padrones relativamente pequeños facilita la implementación de los programas favoreciendo su eficiencia y eficacia.

Cabe mencionar que el personal responsable de la ejecución de los programas cuenta con una buena disposición para el aprendizaje, así como con altos grados de adaptación y resiliencia.

Se han generado instrumentos técnicos que hacen más eficiente la labor de conformación de padrones de beneficiarios.

Se cuenta con información sistematizada y oportuna para la resolución de conflictos.

El equipo encargado cuenta con una buena capacitación para llevar a cabo las actividades requeridas en cada proceso de los programas.

Se han reforzado las actividades de los programas con otras vinculadas a la promoción social, cultural y deportiva dirigida a beneficiarios y población en general.

Oportunidades

En lo concerniente a las Oportunidades con las que cuentan los programas sociales de la Delegación así como sus ejecutores se encontraron:

La posibilidad de transparentar procesos, haciendo visible los datos que se generan.

La condición socioeconómica de la Delegación puede ser un factor favorable para incrementar la participación y la vinculación de la ciudadanía con las autoridades.

Este incremento de la participación puede redundar favorablemente en la construcción de Capital Social, el cual incluso puede participar de manera informal en labores de evaluación o seguimiento.

La ciudadanía es participativa y entusiasta, cuestión que puede abrir el área de oportunidad del apoyo social. Esto último se detectó a partir de la opinión de los responsables de los Programas.

Existe una articulación con las instancias de contraloría y recursos financieros que permiten la transparencia de las acciones.

Se tiene una relación establecida con beneficiarios que permite dar seguimiento a las acciones del programa deportivo

Se cuenta con participación de instancias externas al gobierno que fortalecen las acciones de los programas

La evaluación de los programas se ve fortalecida por la participación de instancias externas a la Dirección de Desarrollo Social.

Se cuenta con espacios de participación social

Debilidades

Algunas debilidades encontradas fueron:

La carencia de instrumentos oficiales hace necesario tomar tiempo en la elaboración de herramientas procedimentales e instrumentos para llevar a cabo las actividades de cada proceso que compone los programas.

Los limitados recursos técnicos ponen en riesgo los procesos de seguimiento y control, y la evaluación ya que estos dependen de gran cantidad de recursos materiales y humanos.

Amenazas

Algunas amenazas encontradas fueron:

La entrega de los apoyos depende de un proceso largo e incierto que se encuentra en manos de la Dirección de Recursos Financieros.

Los tiempos marcados y el número de asignaciones que se hacen por año dejan periodos muy cortos para cumplir con el proceso de entrega de apoyos.

A continuación se presenta un cuadro de la Matriz FODA general de la Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo.

Matriz FODA General Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Buena cohesión grupal F2. Trabajo coordinado F3. Manejo pormenorizado de la información F.4. Rápida capacidad de respuesta F5. Suficientes recursos humanos F6. Suficientes recursos financieros F7. Atención de calidad F8. Contar con padrones relativamente pequeños F9. El personal cuenta con una buena disposición para el aprendizaje, así como con altos grados de adaptación y resiliencia. F10. Se cuenta con información sistematizada y oportuna para la resolución de conflictos. F11. El equipo encargado cuenta con una buena capacitación F12. Se han reforzado las actividades de los programas con otras vinculadas a la promoción social, cultural y deportiva dirigida a beneficiarios y población en general. F13. Interés por los procesos de evaluación interna y la utilización de la información obtenida en la mejora de la operación de los programas Sociales</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. La carencia de instrumentos oficiales, tales como bases de datos, hace necesario tomar tiempo en la elaboración de herramientas procedimentales e instrumentos para llevar a cabo las actividades de cada proceso que compone los programas. D2. Los limitados recursos técnicos (asistencia tecnológica) ponen en riesgo los procesos de seguimiento y control, y la evaluación ya que estos dependen de gran cantidad de recursos materiales y humanos. D3 La falta de claridad y precisión de los objetivos generales de los programas dificultan su consecución completa. D4 La falta de objetivos específicos mensurables y claros dificultan los procesos de evaluación y monitoreo del programa y la construcción de indicadores adecuados. D5.El personal que realiza las evaluaciones internas, requiere capacitación para la mejora técnica al realizar esta tarea. D6. La calidad de las evaluaciones internas requieren mejorar para tener información que permita mejorar la operación de los Programas Sociales.</p>
EXTERNO	<p>Oportunidades</p> <p>O1. La posibilidad de transparentar procesos, haciendo visible los datos que se generan O2. La condición socioeconómica de la Delegación puede ser un factor favorable para incrementar la participación y la vinculación de la ciudadanía con las autoridades. O3. El incremento de la participación puede redundar favorablemente en la construcción de Capital Social O4. La ciudadanía es participativa y entusiasta, Existe una articulación con las instancias de contraloría y recursos financieros que permiten la transparencia de las acciones. O5. Se tiene una relación establecida con beneficiarios que permite dar seguimiento a las acciones del programa deportivo, lo cual redundando en la eficiencia del programa. O6. Se cuenta con participación de instancias externas al gobierno que fortalecen las acciones de los programas, grupos vecinales y asociaciones diversas. O7. La evaluación de los programas se ve fortalecida por la participación de instancias externas a la Dirección de Desarrollo Social. O8. Se cuenta con espacios de participación social O9. Incremento de la población beneficiaria O10. Capacitación para el personal que realiza las evaluaciones internas de los Programas Sociales, tanto en aspectos metodológicos y particularmente para la construcción de indicadores O11. Mejora de la Reglas de Operación de los Programas Sociales con base en los Lineamientos para su elaboración emitidos por Ealúa DF.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. Percepción ciudadana de falta de transparencia A2. La entrega de los apoyos depende de un proceso largo e incierto que se encuentra en manos de la Dirección de Recursos Financieros. A3. Los tiempos marcados y el número de asignaciones que se hacen por año dejan periodos muy cortos para cumplir con el proceso de entrega de apoyos. A4. Incremento de la población solicitante A5. Situación de precarización de las condiciones de vida a nivel nacional</p>

2. Resultados por Marcos:

2.1 Marco Normativo: Análisis de Reglas de Operación

Para la elaboración de las Reglas de Operación existió la participación colegiada de los integrantes de la Dirección General de Desarrollo Social de la Delegación Miguel Hidalgo. Las Reglas de Operación en general tienen claridad en términos de a) las dependencias responsables, b) el alcance y los objetivos (generales, específicos, población objetiva y cobertura específica), c) las metas físicas (de operación y de resultados), d) la programación presupuestal, e) los requisitos y procedimientos de acceso (requisitos, documentación a presentar, restricciones y causales de baja), f) procedimiento de instrumentación (difusión, acceso, registro, operación, supervisión y control, y evaluación), g) procedimientos de queja o inconformidad, h) mecanismos de exigibilidad, i) mecanismos de evaluación e indicadores, j) formas de participación social y k) articulación con otros programas. Aun cuando se han ido modificando y adaptando rubros específicos de las Reglas de Operación, se considera que cumplen con los criterios de congruencia, estructura lógica y pertinencia, pues atienen a la población identificada como vulnerable, según los diagnósticos elaborados por el equipo técnico de la propia Delegación. Así mismo, cuentan con una estructura sistémica coherente que posibilita las acciones gubernamentales a partir de un flujo adecuado de acción en los procesos. Los procesos y subprocesos programáticos están claramente expuestos y dejan un muy estrecho margen a controversia por parte de los beneficiarios.

En lo general cumplen con los objetivos establecidos en los diversos Instrumentos de Políticas señalados anteriormente.

De forma particular, con relación a los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Sociales, aplicables para el Ejercicio 2013, emitidos por Evalúa DF, se presenta en la Tabla 3 un análisis del apego de las Reglas de Operación de los Programas Sociales a dichos Lineamientos de cada uno de los programas evaluados.

Tabla 3. Nivel de Integración de los elementos establecidos por el Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Sociales, aplicables para el Ejercicio 2013, en los Programas Sociales y Actividad Institucional, operados por la Delegación Miguel Hidalgo.

Apartados de las Reglas de Operación 2013		Aspectos a Desarrollar de Acuerdo con los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de Operación 2013 (Evalúa DF)	Nivel de Integración de la Información de los Programas Sociales y la Acción Institucional								
			Programa: "Secundaria SI"	Programa "Becas a Deportistas destacados y Promotores Deportivos"	Programa: "Salud Visual"	Programa: "60 y Más"	Programa: "Apoyo a Jefes de Familia con Hijos menores de 11 Años 2 Meses de Edad"	Programa: "Apoyo Económico a Personas con Discapacidad"	Programa: "Consultas Médicas Gratuitas a Domicilio"	Actividad Institucional de Desarrollo Social, "Servicios Alimenticios a Niñas y Niños de Centros de Desarrollo Infantil"	
I. Dependencia o Entidad Responsable del Programa		Establecimiento de la dependencia, órgano desconcentrado, Delegación o entidad que es directamente responsable de la ejecución del Programa.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Parcialmente atendido	
		Se incluye la o las unidades administrativas involucradas en la operación del Programa y, si fuere el caso, las unidades de apoyo técnico operativo que participan en la instrumentación del mismo.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Parcialmente atendido
II. Objetivos y Alcances	Objetivo General	Es concreto y medible.	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido	
		Define lo que se busca alcanzar con el Programa y en qué medida.	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
		Indica el tipo de beneficios que va a otorgar.	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	
		Establece la población objetivo a quien va dirigido (incluyendo la cantidad): grupo social, edad, género, pertenencia étnica, entre otras.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
	Objetivos Específicos	Señalan el conjunto de las acciones diversas que se aplicarán para alcanzar el objetivo general.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
		Son establecidos en correspondencia con el tipo o tipos de Programas en cuestión: de servicios, operación de infraestructura social, subsidios o transferencias.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
		Señalan el o los derechos sociales que buscan garantizarse con el Programa.	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	Parcialmente atendido
		Especifican las estrategias y mecanismos previstos para fomentar la equidad social y de género (o estrategias para lograr igualdad en la diversidad).	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido

Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo

	Alcances	Plasman la trascendencia y repercusión del programa.	No atendido	Parcialmente atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido	No atendido		
		Se establece el tipo de Programa (programas de transferencias monetarias o materiales, de prestación de servicios, de construcción, mejoramiento u operación de la infraestructura social, y de otorgamiento de subsidios directos o indirectos), o si es resultado de la combinación de algunas de las actividades que caracterizan a los cuatro tipos de programa: si además de otorgar transferencias monetarias, adicionalmente presta algún servicio, entre otros.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Parcialmente atendido	
III. Metas Físicas		Se plasman las metas físicas que se esperan alcanzar para el ejercicio fiscal 2013. Éstas representan un factor de mejora del programa, tienen coherencia con los objetivos, son cuantificables, medibles, verificables y su alcance es posible.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Parcialmente atendido	
		Se integra una meta por cada objetivo específico: tanto con metas de operación (de acuerdo a las actividades programadas) como con metas de resultado (referidas a los productos de dichas actividades con relación a los objetivos específicos).	No atendido									
IV. Programación Presupuestal		Se integra el monto total del presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal 2013, expresado en unidades monetarias.	Atendido									
		Se cuenta con el monto unitario por derechohabiente(s) y la frecuencia de ministración o periodicidad de los beneficios.	Atendido	Parcialmente atendido								
V. Requisitos y Procedimientos de Acceso	Requisitos de acceso	Se precisa los requerimientos a cumplir para ser derechohabientes y/o personas beneficiarias del Programa. Estos son acordes con el tipo de población objetivo: menores de edad, personas con discapacidad, adultos mayores, mujeres embarazadas, analfabetas, indígenas, entre otros.	Atendido									
		Se indica toda la documentación a presentar, la forma y los tiempos en que debe realizarse la solicitud de acceso. Se precisan las áreas técnico-operativas y, en su caso, los responsables a los que deba dirigirse el o la solicitante, el lugar y horarios de atención.	Parcialmente atendido	Atendido								
	Procedimientos de Acceso	Se indica claramente la forma en que se accede al Programa.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Parcialmente atendido
		Quedan establecidos los criterios con base en los cuales la institución incluye a los derechohabientes y/o personas beneficiarias, y las áreas responsables u órganos de la inclusión. Los criterios son transparentes, equitativos y no discrecionales. Se señala que los requisitos, forma de acceso y criterios de selección establecidos por el Programa son públicos, y dentro de las áreas de atención del programa	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido

Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo

		Son explícito los criterios y procedimientos de acceso para situaciones de excepción: poblaciones en situación de calle, abandono, sujetas a asistencia social, entre otras.	Parcialmente atendido	No atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
		Si las solicitudes son mayores a los recursos disponibles. Se hacen explícitos los criterios con los que se da prioridad en la inclusión de las personas beneficiarias.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
		Se indican las formas como el o la solicitante pueden conocer el estado de su trámite, y su aceptación o no al Programa. O en su caso conocer los motivos para la negativa de acceso al Programa.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
		Se señala que en ningún caso, las y los servidores públicos podrán solicitar o proceder de manera diferente a lo establecido en las Reglas de Operación.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
	Requisitos de Permanencia (causas de baja)	Queda claro cuáles son los requerimientos a cumplir para permanecer en el Programa. Éstos son acordes con los objetivos del programa.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido
VI. Procedimientos de Instrumentación	Difusión	Se describe la forma como el Programa se da a conocer a la población, así como los cambios, en su caso, de que sea objeto el mismo. Queda claro a través de qué medios se ejecuta. Si el programa se difunde por medio de acciones en territorio, se dan dar a conocer las formas y lugares en los que se realizará la entrega de volantes, trípticos, posters o boletines informativos, ya sea en juntas informativas, reuniones con vecinos, o comités de representación ciudadana, entre otras.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
		Se incluyen los teléfonos, horarios y lugares donde se puede solicitar la información sobre el Programa, así como las unidades administrativas responsables de las mismas.	No atendido							
	Registro	Es posible observar los mecanismos, procedimientos, lugares, horarios de atención, y periodos de registro de las y los solicitantes.	Parcialmente atendido	No atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
		Quedan definidas las unidades administrativas responsables del registro e inclusión de los derechohabientes y/o personas beneficiarias.	Parcialmente atendido	No atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
		Se indica que la institución entregará a los y las solicitantes un comprobante de haber completado su registro al Programa.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
		Se especifica que los formatos y los trámites a realizar son gratuitos, o en su caso, se desglosan los costos que tiene que cubrir el solicitante.	No atendido							
	Operación	Se indican todas las actividades, acciones y gestiones que se realizarán para entregar al derechohabiente o persona beneficiaria el servicio o la transferencia, garantizando su atención completa.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Parcialmente atendido

		Se precisan las unidades administrativas responsables de la implementación, y los tiempos en que cada una será realizada.	Parcialmente atendido	No atendido						
	Supervisión y Control	Quedan claras las actividades y procedimientos de supervisión y control de cada una de las actividades del Programa, se indican los instrumentos a utilizar, indicadores, sistemas de información, informes (mensuales, trimestrales, semestrales o anuales), encuestas, entre otras.	No atendido	No atendido						
		Se presentan las unidades administrativas responsables.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
VII. Procedimiento de Queja o Inconformidad Ciudadana		Queda definido cuáles son los procesos para interponer las quejas (éstos son ágiles y expeditos), se hace explícito la forma en cómo usarlos.	Atendido	Parcialmente atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	
		Están definidas las áreas de recepción y atención de las quejas, las y los servidores públicos responsables de su atención y seguimiento, los procesos para conocer las resoluciones, los plazos de respuesta y en caso de inconformidad, los recursos legales y administrativos con que cuentan los y las derechohabientes y las personas beneficiarias.	Parcialmente atendido	No atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
		Se señalan los medios con que cuenta la dependencia para interponer las quejas (escritos, buzones, módulos de atención, vía telefónica, encuestas, etc.) y los lugares en los que están colocados.	No atendido	No atendido						
		Queda precisado que en caso de que la dependencia o entidad responsable del Programa no resuelva la queja, los derechohabientes o personas beneficiarias puede interponer la queja ante la Procuraduría Social y/o la Contraloría Interna de la Dependencia o Entidad de que se trate.	Parcialmente atendido	No atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
VIII. Mecanismos de Exigibilidad		Se señalan los lugares donde las dependencias y/o entidades tienen a la vista del público los requisitos, derechos, obligaciones, procedimientos y plazos para que las personas beneficiarias y/o derechohabientes puedan acceder al disfrute de los beneficios de cada Programa.	No atendido	No atendido						
		Quedan definidos los procedimientos (que deben ser ágiles y efectivos) para que se pueda exigir a la autoridad responsable el cumplimiento del servicio o prestación.	No atendido	No atendido						
		Se señalan los casos en que se podrá exigir los derechos por incumplimiento o por violación de los mismos.	No atendido	No atendido						
		Se manifiesta que la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal es el órgano competente para conocer las denuncias de violación e incumplimiento de derechos en materia de desarrollo social.	No atendido	No atendido						
IX. Mecanismos de Evaluación e Indicadores		Se menciona la unidad técnico-operativa responsable de llevar a cabo la evaluación interna del Programa.	Parcialmente atendido	No atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	Parcialmente atendido	No atendido
		Quedan definidos los tiempos en los que se llevan a cabo los diferentes procesos de la evaluación.	No atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido

Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo

	Al construir los indicadores y establecer los mecanismos de evaluación se incluye metodología e instrumentos de evaluación cuantitativa y/o cualitativa, de acuerdo a las necesidades y características del programa. Tomando en cuenta la opinión de de las personas beneficiarias y/o derechohabientes.	No atendido	No atendido						
	Se indica que la Evaluación Interna se realizará en apego a lo establecido en los Lineamientos emitidos por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal	No atendido	No atendido						
	Existen indicadores de cumplimiento de metas asociadas a los objetivos, debiendo diferenciar cuáles corresponden a los de diseño, cuáles a los de operación y cuáles a resultados. A partir de ellos, se llevarán a cabo el monitoreo y evaluación de los programas.	No atendido	No atendido						
X. Formas de Participación Social	Se indica la forma como participan las y los ciudadanos, de manera individual y/o colectiva; a través de algún órgano de representación como Consejos, Comités Vecinales, Comités de seguimiento de Administración, de Supervisión, de control, entre otros.	Parcialmente atendido	No atendido						
	Se señalar cuál es la modalidad de participación social: información, consulta, decisión, asociación, deliberación, entre otras.	No atendido	No atendido						
XI. Articulación con otros Programas Sociales	Se establece el nombre del Programa o Programas con los cuales se articula, así como el de la o las dependencias o entidades responsables de los mismos.	Atendido	No atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	Atendido	No atendido
	Quedan definidas las acciones en las que se complementan, coordinan y colaboran, además de indicar las etapas del Programa en las que están comprometidas cada una de ellas.	No atendido	No atendido						

Fuente: Reglas de Operación 2013 de los Programas Sociales Operados en la Delegación Miguel Hidalgo. SIDESO. Lineamientos para la elaboración de Reglas de Operación de los Programas Sociales 2011 que serán aplicables para el ejercicio 2013.

Con base en la información contenida en el análisis de la Tabla anterior, es posible destacar que existen aspectos de las Reglas de Operación que pueden mejorarse. Tal es el caso de los Objetivos Generales, para que sean concretos y medibles; que definan lo que se busca alcanzar con el programa y en qué medida, así como señalar con claridad el tipo de beneficio que se va a otorgar.

En el caso de los Objetivos Específicos se requiere incluir los derechos sociales que se busca garantizar con los programas; especificar las estrategias y mecanismos previstos para fomentar la equidad social y de género, así como plasmar la trascendencia y repercusión del programa.

Para las Metas Físicas se recomienda integrar una meta por cada objetivo específico, tanto para metas de operación (de acuerdo a las actividades programadas) como con metas de resultados.

De los Requisitos de Acceso, puede mejorarse la descripción de la documentación a presentarse, las formas y los tiempos en que debe realizarse la solicitud de acceso. Precizando las áreas técnico-operativas y, en su caso los responsables a los que debe dirigirse la o el solicitante, el lugar y horarios de atención.

De la misma forma en los Procedimientos de Acceso, se requiere hacer explícitos los criterios y procedimientos de acceso para poblaciones en situaciones de excepción: población en situación de calle, abandono, sujetos a asistencia social, entre otras.

En los Procedimientos de Instrumentación, para el apartado de Difusión es necesario incluir el teléfono, horarios y lugares donde se puede solicitar la información sobre el programa, así como las unidades administrativas responsables de los mismos. En cuanto al Registro debe mejorarse principalmente la información de los mecanismos, procedimientos, lugares, horarios de atención y periodos de registro de las y los solicitantes, así mismo debe quedar definidas las unidades administrativas responsables del registro y la inclusión de los derechohabientes y/o personas beneficiarias.

Un aspecto importante que no se incluye en las Reglas de Operación de ningún programa social, para los formatos de registro, es la leyenda que informe que los trámites a realizar son gratuitos, o en su caso, se desglosen los costos que tiene que cubrir el solicitante.

Dentro del mismo apartado de Procedimientos de Instrumentación, en el subapartado de Operación se debe precisar la información sobre las unidades administrativas responsables de la implementación del programa y los tiempos en que cada proceso será realizado.

No se incluye información sobre los procesos de Supervisión y Control, los cuales consideran las actividades y procedimientos que se realizan para la supervisión y control, señalando los instrumentos a utilizar, los indicadores, los sistemas de información, los informes que al respecto se entregarán.

Para el apartado de Procedimientos de Quejas o Inconformidad Ciudadana, la información que se incluye en la Reglas de Operación de los Programas Sociales, debe revisarse para que se incluyan los medios con que cuenta la dependencia para interponer las quejas (escritos, buzones, módulos de atención, vía telefónica, encuestas, etc.) y los lugares en los que están colocados.

Aspectos relacionados a la Exigibilidad, principio incluido en la Ley de Desarrollo Social, no se integran en las Reglas de Operación de ninguno de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo, por lo que se debe señalar los lugares donde las dependencias y/o entidades tienen a la vista del público los requisitos, derechos, obligaciones, procedimientos y plazos para que las personas beneficiarias y/o derechohabientes puedan acceder al disfrute de los beneficios de cada Programa; los procedimientos (que deben ser ágiles y efectivos) para que se pueda exigir a la autoridad responsable el cumplimiento del servicio o prestación; los casos en que se podrá exigir los derechos por incumplimiento o por violación de los mismos, así como manifestar que la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal es el órgano competente para conocer las denuncias de violación e incumplimiento de derechos en materia de desarrollo social.

Un aspecto relevante para los Programas Sociales son los Mecanismos de Evaluación e Indicadores, de los cuales no se integró información importante, como la metodología e instrumentos de evaluación cualitativa y/o cuantitativa, de acuerdo a las necesidades y características del programa. Tomando en cuenta la opinión de de las personas beneficiarias y/o derechohabientes; no se indica que la Evaluación Interna se realizará en apego a lo establecido en los Lineamientos emitidos por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal; que los indicadores de cumplimiento de metas asociadas a los objetivos, diferencian cuáles corresponden al diseño, operación y de resultados. Indicadores que contribuirán a la realización del monitoreo y evaluación de los programas.

La participación Social es importante, forma parte de los principios del desarrollo social de la Ciudad, por lo que las Reglas de Operación de los Programas Sociales deben incluir la modalidad a través de la cual se da ésta: información, consulta, decisión, asociación, deliberación, entre las principales.

Establecer de la misma forma el nombre del Programa o Programas con los cuales se articula, así como el de la o las dependencias o entidades responsables de los mismos. Incluida la definición de las acciones en las que se complementan, coordinan y colaboran, además de indicar las etapas del Programa en las que están comprometidas cada una de ellas.

También es posible observar en la Tabla anterior, que el Programa “Becas a Deportistas Destacados y Promotores Deportivos” requiere una revisión y atención en la elaboración de sus Reglas de Operación, ya que omite varios de los apartados que por lineamiento deben incluirse. La misma situación aplica para la Actividad Institucional de Desarrollo Social, “Servicios Alimenticios a Niñas y Niños de Centros de Desarrollo Infantil”

La atención a los aspectos anteriores sin duda mejorarán el diseño, operación y la evaluabilidad de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo.

2.2 Marco Organizacional: Análisis de la Estructura institucional y sus relaciones internas

La estructura organizacional del área delegacional dedicada al diseño e implementación de los Programas Sociales cuenta con personal capacitado y con experiencia en la instrumentación de políticas públicas. Particularmente, la Dirección de Desarrollo Social cuenta con tres Jefaturas de Unidad Departamental, las cuales establecen una relación tiempo-proceso suficiente.

El personal antes mencionado es suficiente y cuenta con el perfil adecuado para realizar las tareas encomendadas. Si bien no se cuenta con manuales de procedimientos especializados para cada proceso y subproceso, sí existe documentos en los cuales se señalan de manera general las atribuciones de cada encargado de procedimiento.

La infraestructura delegacional dedicada a implementar y promover los distintos programas sociales es suficiente, de acuerdo a la población programada y a los resultados de las experiencias anteriores.

La mayoría de los procesos están estandarizados de manera informal, aunque esto no repercute mayormente en la eficacia de la realización de los procesos.

No existe un ente específico encargado de implementar procesos de quejas y/o demandas ciudadanas.

2.3 Marco Operativo: Análisis de los Procesos

a) Planeación

El proceso de Planeación es el proceso por medio del cual se determinan los fines, objetivos y metas, así como los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos de los programas.

Para la elaboración de los programas que constituyen la Política Social de la Delegación Miguel Hidalgo, se realizó un diagnóstico basado en el criterio de *vulnerabilidad*. A partir de esta variable se elaboraron los distintos programas ubicando la posibilidad de generar un mayor impacto en el combate a esta problemática.

Se realizó una focalización de los grupos que mayor atención requerían a partir de su situación socioeconómica. A partir de esta acción se desarrolló el análisis estadístico. Posteriormente se investigaron cuáles eran las necesidades más apremiantes que tenían estos grupos, y de qué manera se puede coadyuvar a potencializar un desarrollo a partir de sus demandas.

A partir del Índice de Desarrollo Social se elaboró un análisis por colonias con la finalidad de establecer las metas a contemplar. Esas colonias se convirtieron en una prioridad para la hechura de los programas sociales.

El diagnóstico fue realizado por esta administración a partir del ECEG (Estadísticas Censales a Escalas Geoelectorales), la base estadística del Instituto Electoral del Distrito Federal y datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, a partir de alrededor de 200 indicadores, por sección electoral. Se creó una base de datos que maneja la información por manzanas. Esta información se cruza con el Inventario Nacional de Viviendas, lo cual permitió revisar geográfica y espacialmente la situación de los habitantes de la Delegación. Esta forma de actuar permitió tener un análisis pormenorizado de los lugares en los que era necesario que intervenir. Por último, se diseñó una matriz integradora de toda la información, así se construyeron las capas de información por sectores a atender: adultos mayores, jefas de familia, personas con discapacidad, etc. Este documento no es público. Únicamente aparecen algunos datos en los primeros rubros de las Reglas de Operación.

En el caso del programa de Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos, el diagnóstico es recuperado directamente del Instituto del Deporte,

quien provee los datos cruciales para diseñar el programa, ajustarlo año con año, y darle continuidad.

Es significativo el hecho de que se carece de manuales de procedimiento para la implementación de los programas. Dado que la legislación no obliga a realizar estos documentos, se siguen los lineamientos aportados por el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (EVALUA) año con año. Existen manuales internos de cada área pero no contemplan información pormenorizada de actuación de los servidores públicos en la implementación particular de cada programa.

En lo referente a la presupuestación, ésta se realiza en conjunto con el área de Recursos Financieros de la Delegación. Con base en las necesidades identificadas en la población, los recursos existentes y las capacidades institucionales se gestionan los recursos por medio de una proyección para la implementación. A partir de esta relación se evalúa el impacto posible. Se elabora un anteproyecto que se envía a la Dirección de Finanzas quien estudia la viabilidad presupuestal. El presupuesto tiene una tendencia inercial que ha incrementado año con año. En el caso de los programas *Apoyo a Jefas de Familia con hijos menores de 11 años 2 meses, y 60 y más* se ha incrementado el número de beneficiarios. Igualmente se han hecho ajustes de traslado de recursos de un programa a otro según las condiciones presupuestales y la demanda social.

Sí existe un proceso de continuidad y seguimiento presupuestal, el cual se lleva a cabo por la Dirección de Desarrollo Social. Este proceso se apoya en diversas acciones implementadas por la Delegación en las cuales, de manera permanente, se localiza e identifican poblaciones en situación de vulnerabilidad, a partir de criterios territoriales.

De forma global y con base al Informe de la Cuenta Pública para el ejercicio fiscal 2013, la Delegación Miguel Hidalgo reporta para los egresos por capital proveniente del capítulo 4000, “una variación a la alza de 46.6% entre el presupuesto ejercido y el programado originalmente, relacionado en gran medida

con el pago de servicios que accedió la población beneficiaria de los principales programas sociales, tales como Apoyo a Jefas de Familia con hijos menores de 11 años 2 meses de edad; Apoyo Social a la Vivienda Precaria; Becas a Deportistas Destacados y Promotores Deportivos; 60 y más; Apoyo Social a Profesores de la Universidad de la Vida; Programa de Alimentación a Niños y Niñas inscritos en CENDIS; Secundaria Sí; Apoyo a Personas con Discapacidad; Salud Visual; Desempleo y Subempleo, y Ayuda al Box Lunch en recorridos turísticos. Por tal motivo el incremento se relaciona con el impuso a programas sociales, por la administración delegacional, ya que al principio de la misma los recursos que se contemplaron para dichas acciones eran inferiores y el incremento fue significativo” (Secretaría de Finanzas, Cuenta Pública 2013). Las cifras del presupuesto original programado para este capítulo fue de \$ 43, 085, 000.00, mientras que el modificado ascendió a \$ 63, 165, 911.61, la cual corresponde al monto ejercido. Como puede verse el importe de la variación fue de \$ 20, 080, 911.61, lo cual representa un incremento importante destinado a los principales programas y acciones sociales de la Delegación Miguel Hidalgo.

La evolución y situación de los recursos financieros para cada uno de los Programas que otorgan Subsidios y Apoyos a la Población, en la Delegación Miguel Hidalgo se presentan en la Tabla 4, con base información reportada por la Secretaría de Fianzas en el Informe de la Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal 2013. Estos programas incluyen algunas consideradas actividades o acciones Institucionales de Desarrollo Social, así como algunos de apoyo a la vivienda y al empleo.

Tabla 4. Presupuesto planeado, modificado y ejercido de los principales programas y actividades sociales de la Delegación Miguel Hidalgo en el ejercicio Fiscal 2013.

Denominación del Programa	Beneficiarios		Total de Población Objetivo	Presupuesto (Pesos con dos decimales)		
	Tipo	Total		Original	Modificado	Ejercido
60 y Más	Persona	2, 500	19, 779	630, 306.41	15, 000, 000.00	15, 000, 000.00
Apoyo a Jefas de Familia	Persona	1, 500	8, 061	0.00	9, 000, 000.00	9, 000, 000.00
Apoyo a Personas con Discapacidad	Persona	500	3, 313	0.00	3, 000, 000.00	3, 000, 000.00
Salud Visual	Persona	21, 500	19, 890	60, 000.00	435, 000.00	435, 000.00
Secundaria Sí	Persona	2, 500	14, 911	18, 000, 000.00	15, 000, 000.00	15, 000, 000.00
Becas a Deportistas Destacados y a Promotores Deportivos	Persona	170	1, 700	1, 400, 000.00	994, 500.00	994, 500.00
Alimentos CENDIS	Persona	1, 268	1, 268	8, 000, 000.00	6, 691, 448.40	6, 691, 448.40
Profesores de la Universidad de la Vida "Los años dorados en Miguel Hidalgo"	Persona	13	-	129, 651.61	127, 933.98	127, 933.98
Mejorando tu Casa- Apoyo a la Vivienda	Persona	650	9, 448	1, 300, 000.0	0.00	0.00
Ayudas de Fomento al Empleo y Autoempleo	Persona	1, 285	12, 850	1, 965, 000.00	503, 467.58	503, 467.58
Apoyo Económico a Mujeres Emprendedoras	Persona	22	2, 200	550, 000.00	550, 000.00	550, 000.00
Ayuda a la Vivienda Precaria en las colonias de bajos ingresos de la Delegación Miguel Hidalgo	Persona	230	2, 300	800, 000.00	797, 314.98	797, 314.98
Ayuda de box lunch en recorridos turísticos	Persona	6, 898	689, 800	288, 000.00	546, 623.32	546, 623.32
Sin rezago Educativo	Persona	-	-	1, 300, 000.00	800, 000.00	800, 000.00
Total UR				34, 422, 958.02	53, 446, 288.26	53, 446, 288.26

Fuente: Secretaría de Finanzas del Distrito Federal. Informe de la Cuenta Pública 2013.

En la información contenida en la tabla anterior, sobre los programas analizados en la presente evaluación, podemos destacar que el caso del Programa "60 y Más", así como "Salud Visual", incrementaron ampliamente el presupuesto. Tanto el Programa de "Jefas de Familia" como el Programa de "Apoyo a Personas con Discapacidad", lograron la suficiencia presupuestal que inicialmente no estaba considerada. Mientras que, los Programa de Becas a Deportistas Destacados y la Actividad Institucional de Desarrollo Social "Servicios Alimenticios a Niños y Niñas

de Centros de Desarrollo Infantil” y “Secundaria Sí” reducen el presupuesto considerado originalmente.

Otro aspecto que es posible analizar es la estimación en el avance de la cobertura de la población atendida con relación a la población objetivo considerada. De tal forma que, la cobertura estimada para el Programa 60 y Más es del 12.6%; Apoyo a Jefas de Familia, 18.6%; Apoyo a Personas con Discapacidad, 15.1%; Salud Visual, 108.1%; Secundaria Sí, 16.8%; Becas a Deportistas Destacados y a Promotores Deportivos, 10%; mientras que la Actividad “Servicios Alimenticios a Niños y Niñas de Centros de Desarrollo Infantil” alcanza al 100% de los Niños y Niñas inscritos en estos centros educativos. La cobertura de estos Programas, en general puede considerarse satisfactoria, dadas las limitadas posibilidades presupuestales en las Delegaciones, las cuales atienden a población que no alcanza los grandes Programas Sociales de la Ciudad y que atienden problemas específicos de la demarcación.

El último elemento importante en términos del proceso de Planeación lo constituye la proyección anual. En la Dirección de Desarrollo Social se realiza un proceso de proyección anual a partir de los indicadores proveídos por INEGI, y de los datos obtenidos a partir del número de ciudadanos que solicita la ayuda de los programas, es decir por la demanda. Este ejercicio lo lleva a cabo la Jefatura de Unidad Departamental de Estadística. Los informes no son públicos. Este proceso no reporta la elaboración de metas consecutivas anuales.

Evaluación según criterios

Congruencia

Los programas cumplen con el criterio de congruencia, dado que la población beneficiaria se encuentra dentro del universo de personas que padecen altos grados de vulnerabilidad.

Pertinencia

Los programas son pertinentes pues sus acciones repercuten en un impacto favorable en el desarrollo social de los beneficiarios identificados como vulnerables.

Eficiencia

El nivel de eficiencia es alto dado que los beneficiarios identifican los programas como coincidentes con sus problemáticas y sus demandas

Eficacia

En términos de eficacia, los programas cumplen su propósito al cumplir con los logros establecidos y tener un amplio apoyo popular. Los flujos decisorios se encuentran viables y la coordinación interinstitucional es adecuada. Los centros de responsabilidad tienen un buen uso de los recursos humanos y el control, supervisión y monitoreo dan buen direccionamiento a los programas que se ejecutan.

Estructura lógica

La estructura lógica es coherente, pues ofrece una capacidad sistémica ordenada lo cual permite una acción gubernamental adecuada, esto logra alcanzar los propósitos establecidos. Tanto los procesos como los subprocesos de planeación detentan relaciones de causalidad adecuadas, así como su interrelación con otros programas gubernamentales.

Articulación

La articulación entre programas es efectiva, pues logran sintetizar en los procesos todas las políticas encargadas a esta área.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Planeación	Congruencia	S	P
	Pertinencia	S	P
	Eficiencia	S	P
	Eficacia	S	P
	Estructura lógica	S	P
	Articulación	S	P

b) Difusión

La difusión de un programa consiste en un proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de adscripción, dirigido a un público determinado.

Para realizar este proceso se ha elaborado una estrategia cuya finalidad radica en informar, a los diversos sectores poblacionales de la demarcación, los Programas de Desarrollo Social a implementar. En un primer momento se hace una convocatoria pública que se divulga en la Gaceta Oficial del Distrito Federal (30 de enero de 2103, para el ejercicio a evaluar), así como en dos diarios de circulación local: Publimetro y Más por más.

De la misma manera se diseña una estrategia de información a nivel territorial en la demarcación por medio de lonas que contienen los requisitos, las fechas importantes según las Reglas de Operación, los lugares de inscripción y los

requisitos por cada uno de los programas. El uso de lonas se complementa con volantes, los cuales se reparten haciendo uso del personal de estructura de la delegación.

Para llevar a cabo el proceso de Difusión se hace uso de los espacios de la Delegación: centros deportivos, los Faros del Saber (12 unidades), y los cinco centros sociales con los que cuenta la Jefatura de Unidad Departamental de Grupos Vulnerables. En ese lugar se realiza el colgado de las lonas.

El periodo de difusión se mantiene mientras dura la convocatoria. Ésta tiene dos formatos, uno que cumple con todos los lineamientos y contiene una gran cantidad de información, y otra versión abreviada que contiene datos clave como: perfil, requisitos, fechas, lugares y horarios para que la beneficiarios le quede claro.

La información en las lonas es suficiente e incluso contiene un link, así como el número telefónico de la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales y de la Dirección General de Desarrollo Social.

El tiraje de las lonas es de aproximadamente trescientas unidades. En opinión de los operadores, la estrategia es exitosa en tanto la participación de la ciudadanía en la solicitud de apoyos ha incrementado año con año. Para la colocación de las lonas se utiliza personal de estructura de la Delegación.

Para el caso del programa de Becas a Deportistas Destacados, se hace uso de los entrenadores como difusores del programa.

Evaluación según criterios

Claridad

El proceso cumple con el criterio de claridad al contar con suficientes elementos autoexplicativos de las Reglas de Operación. Los mecanismos utilizados son de fácil reconocimiento por parte de los beneficiarios.

Inteligibilidad

Los mensajes son inteligibles pues rescatan de manera puntual los elementos de las Reglas de Operación. La estructura de los mensajes es clara y puede ser aprovechada de manera óptima por los usuarios. Los mecanismos utilizados permiten exponer el significado de manera explícita de los pasos que se deben seguir para obtener los apoyos.

Amabilidad

Los instrumentos utilizados son completos, sin embargo su forma expositiva puede mejorar en términos de amabilidad. Los mensajes pueden ser más amigables con el uso de diagramas, infogramas y otros elementos gráficos.

Comunicabilidad

En general se cumple con el criterio de comunicabilidad que establece factores relacionados con: lo que el instrumento comunica, es decir el conjunto de informaciones y servicios que integran su contenido, y la forma en que lo comunica relacionado con su claridad, coherencia, intuitividad, agilidad y grado de profundidad de dichos contenidos qué comunica y cómo lo comunica.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Difusión	Claridad	S	P
	Inteligibilidad	S	P
	Amabilidad	CM	P
	Comunicabilidad	S	P

c) Recepción de solicitudes

La recepción de solicitudes es un mecanismo que ejecutan los operadores de los programas con el objetivo de recopilar, registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

Para el ejercicio que cubre esta evaluación se instalaron dos puntos de recepción, considerando incrementar uno más para 2014. A partir de un análisis espacial se determinaron los lugares clave en los cuales instalar los centros de solicitud, con el objetivo de facilitar a los beneficiarios el acceso a la realización de los trámites. Para el caso del programa Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos, se instaló un solo punto.

Los funcionarios dedicados a realizar esta tarea han sido capacitados, y a pesar de no contar con un manual de procedimientos para esta fase del proceso en particular, han logrado mejorar sus habilidades con la experiencia de los años anteriores.

El personal de la Unidad Departamental de Programas Sociales es el encargado de recibir las solicitudes. El período de recepción de solicitudes constó de treinta días (divididos en dos subperiodos), de lunes a sábado, dividiendo la recepción por orden alfabético. Se asignó el último viernes y sábado de cada subperiodo

para aquellas personas que por razón de tiempo o algún percance no habrían podido acudir a entregar su solicitud.

Los primeros quince días se recibieron solicitudes de los programas “60 y más” y “Apoyo económico a personas con discapacidad”. Los siguientes quince días se dedicaron a la atención de los programas “Apoyo a Jefas de Familia con hijos menores de 11 años 2 meses” “Secundaria Sí”. El horario de ventanilla fue de 10:00 am a 5:00 pm. Existieron muy pocos casos de registros extemporáneos. Para el caso del programa de Becas a Deportistas, la ventanilla estuvo abierta cinco días de 9:00 am a 8:00 pm.

La sistematización de los expedientes se realiza de la siguiente manera:

- El beneficiario acude al punto de recepción a entregar su documentación a una persona acreditada por la Delegación.
- La persona que recibe los documentos de identifica como integrante del equipo de la demarcación.
- El personal revisa que la documentación cumpla con los requerimientos de la convocatoria y las Reglas de Operación.
- En caso de no contar con los documentos solicitados se hace la observación al solicitante y se les insta a regresar, dentro de los tiempos correspondientes, con la documentación completa.
- En caso de ciudadanos que aun no contando con los requerimientos que se solicitan insisten en ser registrados, se les reciben sus documentos, previa explicación de que no podrán ser beneficiarios de los apoyos.
- En caso de cumplir con los requerimientos se genera un registro y se extiende el comprobante al posible beneficiario.
- Se archiva el expediente.
- Del punto de recepción se trasladan los expedientes diariamente al Unidad Departamental de Programas Sociales.
- Se lleva a cabo una segunda revisión de la documentación y posteriormente se captura digitalmente la información

- Se da a cada formato cuenta un número de registro de manejo interno, esto es, se asigna número por expediente.
- El número de clave permanece en caso de convertirse en beneficiario. Este número es de manejo interno.
- Se conforma el padrón de los candidatos a ser beneficiados
- A la par se hace un esquema de resguardo con encarpamiento de los candidatos
- Se pone en resguardo los expedientes, en cumplimiento a la Ley de Datos Personales, en lugar donde sólo personas autorizadas tienen acceso.

Cabe mencionar que la base de datos que se integra se hace sin un software especializado. El programa que se utiliza es Excel. Igualmente importante es señalar que existe un mecanismo permanente de validación, basado en el uso de historiales por día. Los capturistas encargados de la alimentación de la base de datos llevan un registro personalizado, lo cual permite un seguimiento más eficiente.

La entrega completa de los documentos es así el primer criterio importante para la realización de este proceso. El segundo criterio es el cumplimiento del perfil establecido en las reglas.

Como se mencionó antes, no existen manuales que estandaricen el proceso. Se hace un documento guía que se entrega a los operadores. A partir del cual se capacita al personal, apoyados en un curso.

Evaluación según criterios

Eficiencia

El criterio de eficiencia se cumple en este proceso en la medida en la que el manejo de la documentación encuentra altos niveles de fluidez. El sistema

implementado para la recepción de solicitudes cumple con la lógica de desempeño, logrando poca insatisfacción y bajos niveles de quejas.

Calidad en el servicio

El servicio cumple en términos de calidad. Los beneficiarios realizan pocas impugnaciones e incluso en los casos en los que no se cumple con los requisitos, la documentación es recibida. Se encontraron pocas quejas en cuanto a la atención, se concluye que los tiempos de apertura de ventanilla son suficientes.

Puntualidad

La ventanilla es abierta con puntualidad, respetando las indicaciones establecidas en los documentos de difusión. El personal asiste con prestancia y amabilidad.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Recepción de solicitudes	Eficiencia	S	P
	Calidad en el servicio	S	P
	Puntualidad	S	P

d) Selección de beneficiarios

La selección de beneficiarios es un proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.

La selección de los beneficiarios se realiza según lo establecido en las Reglas de Operación y se suma otro grupo de procesos. Éste consta de cuatro momentos de ejecución.

En primera instancia, se realiza una selección basada en la adecuación de la documentación entregada con el perfil inscrito en las Reglas de Operación de los diferentes programas.

En un segundo momento se evalúa que los documentos entregados estén completos según con lo establecido en las Reglas de Operación.

La tercera etapa de este proceso consta de un análisis espacial, por colonias, ubicando aquellos posibles beneficiarios que se localizan en los lugares con mayor alto índice de vulnerabilidad. Esta selección se realiza con base en el Índice de Desarrollo Social.

El último criterio de selección consta de un análisis a partir de la condición socioeconómica declarada en las solicitudes y formatos. Esta evaluación fue diseñada por la Unidad Departamental de Programas Sociales y fue avalado por académicos de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM.

Para validar la información recibida por los beneficiarios se cuenta con un mecanismo que consta en la realización de visitas domiciliarias. Tras realizar un muestreo representativo, basado en la metodología establecida en las Reglas de Operación, personal de la demarcación acude a los domicilios de los beneficiarios para corroborar que la información dada corresponda con la situación real de los ciudadanos. Con este mismo instrumento se valida el padrón de beneficiarios en su conjunto, así como la correspondencia entre los beneficiarios seleccionados y la población objetivo.

La selección de los beneficiarios la realiza la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Sociales, quien a su vez la pone a consideración de la Dirección de Área. Ésta instancia presenta la selección a la Dirección General de Desarrollo

Social. En 2013 cada parte del proceso contó con la presencia de la Contraloría General del Distrito Federal.

La selección no cuenta con un algoritmo que pueda ser replicable, que pudiera dar una escala fija de atribución de los apoyos.

El mecanismo por medio del cual se enteran los beneficiarios es la página de internet de la Delegación. De la misma manera se atiende por teléfono, donde se les informa si fueron seleccionados.

Para evitar duplicidad de funciones se hace un padrón único. Se colocan los beneficiarios por orden alfabético, utilizando como dato base la CURP.

Evaluación según criterios

Pertinencia

El proceso de selección de beneficiarios cumple con el criterio de pertinencia al establecer un mecanismo que facilita obtener los objetivos e impactos esperados. El diseño de este proceso muestra altos índices de conveniencia entre su diseño y la implementación de las acciones que realiza.

Transparencia

El proceso es transparente, e incluso ha permitido la vigilancia de órganos tales como la Contraloría General del Distrito Federal. Los rubros que se califican cuentan con un sustento de datos empíricos y con definiciones aportadas por instancias tales como el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal.

Congruencia

La información dada por la población objetivo es manejada con criterios que cuentan con una estrecha relación con los ejes de la política social de la delegación, estableciendo una congruencia programática e institucional.

Adecuación a la norma

El proceso en general se realiza con buenos niveles de adecuación a la norma, en este caso, a las Reglas de Operación establecidas para los diversos programas.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Selección de beneficiarios	Pertinencia	S	P
	Transparencia	S	P
	Congruencia	S	P
	Adecuación a la norma	S	P

e) Entrega de apoyos

La entrega de apoyos es el mecanismo por medio del cual se formaliza la asignación de los recursos a los beneficiarios elegidos, previa verificación y certificación de las instancias correspondientes.

El procedimiento que se lleva a cabo para la entrega de apoyos de los Programas de Desarrollo Social, es la suma del trabajo de diversas instancias, que inicia con la conformación del padrón de beneficiarios por parte de la Dirección de Desarrollo Social y la Unidad Departamental de Análisis y Estadística Social de la Delegación. Posteriormente se valida la información por parte de la Dirección General de Desarrollo Social. La gestión de los apoyos corresponde a la Dirección General de Administración a través de la Dirección de Recursos Financieros, que realiza el trámite ante la institución bancaria responsable de hacer la dispersión mensual. La institución bancaria es seleccionada por la Dirección General de Administración y el Jefe Delegacional.

A lo largo del año se tienen tres periodos de asignación de apoyos, los cuales están determinados por la disponibilidad del recurso económico definido según la Dirección de Recursos Financieros. En este sentido, la entrega de apoyos se hace previa calendarización por programa en un evento público, donde se proporciona la primer orden de pago y la tarjeta bancaria para el cobro subsecuente del apoyo.

La supervisión del pago y desempeño de la institución bancaria está a cargo de la Dirección de Contraloría Social y la Dirección de Desarrollo Social, quienes a través de un informe periódico monitorean las transferencias. Las controversias sobre pagos se resuelven entre estas mismas instancias, además de la Dirección de Recursos Financieros. Los informes proporcionados por la institución bancaria no son públicos.

El programa de becas a deportistas destacados y promotores deportivos sigue un procedimiento similar a los de desarrollo social ya que transfiere a la Dirección de Recursos Financieros el padrón de beneficiarios seleccionado. Esta última se encarga de hacer las gestiones correspondientes para la dispersión de los apoyos. A lo largo del año sólo se hace una asignación del programa, la cual se lleva a cabo en un evento de carácter público.

La asignación del apoyo se encuentra garantizada dado que se realiza un monitoreo muy cercano con los beneficiarios sobre la puntualidad y características de recepción de los recursos. En esta labor se involucra la Dirección de Contraloría Social y la Dirección de Desarrollo Social.

Evaluación según criterios

Eficiencia

El nivel de eficiencia cabe mejorar ya que las gestiones resultan en una labor complicada que retrasa la entrega de los apoyos, no obstante una vez asignados los recursos se procede a seguir un procedimiento más ágil.

Calidad en el servicio

La calidad en el servicio cabe mejorar ya que se requiere de una mayor certidumbre en las acciones de los servidores públicos, sin embargo, existe una adecuada articulación para la gestión y asignación de los apoyos, así como el interés por generar un proceso ágil.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Entrega de apoyos	Eficiencia	CM	P
	Calidad en el servicio	CM	P

f) Seguimiento y control

Las actividades de seguimiento y control son aquellas acciones mediante las cuales los programas comprueban que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

Las acciones involucradas en el proceso de Seguimiento y control contemplan estar en contacto con los beneficiarios con el apoyo de instrumentos que validan el uso adecuado de los recursos asignados. Asimismo en esta fase se puede llevar a cabo el registro de deficiencias y anomalías que pueden ser objeto de ajustes para el mejor funcionamiento de los programas.

El seguimiento y control se realiza conforme a los manuales de funciones y de atribuciones, a través de la Dirección de Desarrollo Social con el apoyo de las Unidades Departamentales de Programas Sociales, Grupos Vulnerables y Análisis y Estadística, quienes a partir de identificar la necesidad de mejorar los mecanismos de registro elaboraron cédulas de evaluación sobre el uso e impacto

de los recursos, así como elementos de contraste para indicar la incidencia que los diversos apoyos han tenido sobre los objetivos planteados en cada programa.

Resulta relevante que la información arrojada por estos instrumentos ha permitido detonar el acercamiento con la población a través de acciones distintas a las señaladas en los programas vinculadas a la difusión de cultura, derechos humanos, equidad de género, reconocimiento a las personas con capacidades diferentes, entre otros temas. Es importante señalar la participación de otras instancias, como el caso del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), en la realización de estas acciones.

En el programa de becas a deportistas destacados y promotores deportivos resalta la cercanía que se tiene con los beneficiarios, mediante la cual es posible hacer un seguimiento puntual de los apoyos y requerimientos. La Dirección de Cultura Física y Deporte es apoyada por la Unidad Departamental de Análisis y Estadística de la Delegación para el análisis y sistematización de información.

Evaluación según criterios

Eficiencia

El nivel de eficiencia es alto dado que existe un involucramiento real y efectivo con los beneficiarios, quienes a través de este acercamiento están en posibilidad de manifestar e involucrarse con la mejora al funcionamiento de los programas. La ausencia de una asignación explícita no ha limitado la elaboración de instrumentos que permitan a los encargados de este proceso, acercarse con mayor eficiencia a los beneficiarios.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Seguimiento y control	Eficiencia	S	P

g) Evaluación

La evaluación es un proceso a través del cual los programas implementan ejercicios sistemáticos de evaluación a sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, objetivos, etc.

La evaluación es un proceso planteado dentro de las Reglas de Operación de cada programa, como parte de la estructura de funcionamiento de los mismos.

La Unidad Departamental de Análisis y Estadística juega un papel primordial en este proceso, ya que determina el tamaño de la muestra y concentra los resultados para su análisis y sistematización posterior. Para los programas de desarrollo social, los encargados de la evaluación interna son la Unidad de Análisis y Estadística con personal de la Dirección de Desarrollo Social. En el caso del Programa de Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos la evaluación está a cargo del área administrativa de la Dirección de Cultura Física y Deporte.

La información para realizar las evaluaciones se obtiene a través de encuestas telefónicas y visitas domiciliarias, en el caso de los programas de desarrollo social; mientras que para el de Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos, se aplican encuestas regularmente en los centros deportivos. Se proponen conocer el impacto que tienen los recursos sobre el o los objetivos propuestos y la percepción que tienen los beneficiarios de la incidencia en su problemática. El período de evaluación inicia al año siguiente de la aplicación del programa.

Los resultados de las evaluaciones cuentan con un amplio número de participantes, agregando a la evaluación con base en los beneficiarios, observaciones hechas por la Dirección de Contraloría Social y el Consejo Ciudadano Delegacional, entre otros. La detección de necesidad de mejoras tiene respuesta en el periodo siguiente al momento de hacer ajustes a las Reglas de

Operación, según cada programa haya detectado. Las evaluaciones tienen un carácter público por lo que se informan en la Gaceta oficial de la Delegación

Para el caso de las Evaluaciones Internas que a partir del año 2009 de acuerdo a la Ley de Desarrollo Social se deben realizar por las entidades públicas que operan Programas Sociales, y conforme a la información documentada en el Estudio *Análisis de los Procesos de Evaluación Interna 2013 de los Programas Sociales operados en 2012 en el Distrito Federal*, realizado en el Evalúa DF, la Delegación Miguel Hidalgo en el año 2009 realizó 13 evaluaciones internas; para 2010, 6 evaluaciones internas, para los periodos de gestión 2011 y 2012, publicó 7 evaluaciones para cada uno de los periodos, siendo en 2012 el 77.8% con relación a la totalidad de los programas autorizados para operar, aspecto que incide en cuanto al cumplimiento en las evaluaciones internas.

No obstante, existe un reto importante para incrementar la calidad de las evaluaciones que se realizan, de acuerdo al análisis presentado en el Estudio de referencia, de tal forma que las Evaluaciones Internas elaboradas, alcanzaron a penas el nivel de *Parcialmente Satisfactorio* para tres de las evaluaciones y un nivel *Insatisfactorio* en el caso de cuatro evaluaciones internas 2013, como se puede ver en la Tabla 5.

En 2013 el estudio de evaluaciones internas incorporó el análisis a 7 evaluaciones:

- i. Programa Ayuda Social a la Vivienda Precaria en las Colonias de Bajos Ingresos de la Delegación Miguel Hidalgo
- ii. Programa de Desarrollo Social "Beca Joven-Atención a la Juventud"
- iii. Programa Delegacional Ayudas Sociales de Fomento al Empleo y Autoempleo
- iv. Programa Mejorando tu Casa-Apoyo a la Vivienda
- v. Programa de Desarrollo Social sin Rezago Educativo
- vi. Programa Social "Conservatorio de Música"
- vii. Programa Social "Estas A Tiempo"

Tabla 5. Resultados del análisis de las Evaluaciones Internas 2013 de los Programas Sociales operados en 2012 en la Delegación Miguel Hidalgo, en Puntaje Máximo.

Delegación	Programa	Diagnóstico del Programa	Sistematización de Evaluaciones Internas Anteriores					Total	Valoración
			Evaluación Diagnóstica (2010)			Evaluación de Operación y Resultados (2011)	Evaluación de Seguimiento de Metas y Satisfacción (2012)		
			Diseño	Operación	Evaluabilidad				
Puntuación Máxima		12	6	21	21	15	15	90	
Miguel Hidalgo	Programa de Desarrollo Social sin Rezago Educativo	9	0	12	12	7	9	49	Parcialmente Satisfactorio
	Programa de Desarrollo Social "Beca Joven-Atención a la Juventud"	3	3	11	11	10	5	43	Parcialmente Satisfactorio
	Programa Mejorando tu Casa-Apoyo a la Vivienda	6	3	9	8	6	6	38	Parcialmente Satisfactorio
	Programa Delegacional Ayudas Sociales de Fomento al Empleo y Autoempleo	9	4	6	1	5	4	29	Insatisfactorio
	Programa Social "Conservatorio de Música"	7	4	4	3	3	3	24	Insatisfactorio
	Programa Social "Estas A Tiempo"	7	6	2	3	2	3	23	Insatisfactorio
	Programa Ayuda Social a la Vivienda Precaria en las Colonias de Bajos Ingresos de la Delegación Miguel Hidalgo	5	2	5	2	5	3	22	Insatisfactorio

Fuente: Análisis de los Procesos de Evaluación Interna 2013 de los Programas Sociales operados en 2012 en el Distrito Federal. Evalúa DF

Tabla 5. Resultados del análisis de las Evaluaciones Internas 2013 de los Programas Sociales operados en 2012 en la Delegación Miguel Hidalgo, en Puntaje Máximo.

Delegación	Programa	Diagnóstico del Programa	Sistematización de Evaluaciones Internas Anteriores					Total	Valoración
			Evaluación Diagnóstica (2010)			Evaluación de Operación y Resultados (2011)	Evaluación de Seguimiento de Metas y Satisfacción (2012)		
			Diseño	Operación	Evaluabilidad				
Miguel Hidalgo	Programa de Desarrollo Social sin Rezago Educativo	75.0%	0.0%	57.1%	57.1%	46.7%	60.0%	54.4%	Parcialmente Satisfactorio
	Programa de Desarrollo Social "Beca Joven-Atención a la Juventud"	25.0%	50.0%	52.4%	52.4%	66.7%	33.3%	47.8%	Parcialmente Satisfactorio
	Programa Mejorando tu Casa-Apoyo a la Vivienda	50.0%	50.0%	42.9%	38.1%	40.0%	40.0%	42.2%	Parcialmente Satisfactorio
	Programa Delegacional Ayudas Sociales de Fomento al Empleo y Autoempleo	75.0%	66.7%	28.6%	4.8%	33.3%	26.7%	32.2%	Insatisfactorio
	Programa Social "Conservatorio De Música"	58.3%	66.7%	19.0%	14.3%	20.0%	20.0%	26.7%	Insatisfactorio
	Programa Social "Estas A Tiempo"	58.3%	100.0%	9.5%	14.3%	13.3%	20.0%	25.6%	Insatisfactorio
	Programa Ayuda Social a la Vivienda Precaria en las Colonias de Bajos Ingresos de la Delegación Miguel Hidalgo	41.7%	33.3%	23.8%	9.5%	33.3%	20.0%	24.4%	Insatisfactorio

Fuente: *Análisis de los Procesos de Evaluación Interna 2013 de los Programas Sociales operados en 2012 en el Distrito Federal.* Evalúa DF.

Los principales retos en general se refieren a los apartados de las evaluaciones que corresponden a la *Evaluabilidad y Seguimiento a las Metas y Satisfacción*, aunque en general se requería mejorar la calidad de las evaluaciones internas.

Para las Evaluaciones Internas de la gestión 2013 de los Programas Sociales en el Estudio, *Análisis de los Procesos de Evaluación Interna 2014 de los programas sociales operados en 2013 en el Distrito Federal*, realizado en el Evalúa DF se consideraron cinco programas operados en la Delegación Miguel Hidalgo, los cuales corresponden al interés de la Presente Evaluación:

- Desarrollo Social, “60 y Más”
- Desarrollo Social, “Apoyo Económico a Personas con Discapacidad”
- Desarrollo Social, “Apoyo a Jefas de Familia con Hijos Menores de 11 Años 2 Meses de Edad”
- Desarrollo Social, “Secundaria Sí”
- Desarrollo Social, “Salud Visual”

Los resultados se presentan en la Tabla 6 y en estos se puede observar un avance en la calidad de las Evaluaciones Internas ya que cuatro programas, “60 y más”, “Apoyo Económico a Personas con Discapacidad”, “Salud Visual” y “Secundaria Sí”, alcanzaron el nivel de cumplimiento *Satisfactorio*, mientras que los Programas “Apoyo a Jefas de Familia con Hijos Menores de 11 Años 2 Meses de Edad” y Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos”, el nivel de cumplimiento fue *Parcialmente Satisfactorio*.

El avance en la calidad de las evaluaciones probablemente obedece a que el interés e importancia que se le ha dado a los procesos de evaluación para los Programas Sociales en la Demarcación se ha incrementado, que sus resultados han servido para la mejora en la operación de los mismo, así también de la participación del personal responsable de operar y evaluar los Programas en procesos de capacitación para la evaluación y el monitoreo de los Programas Sociales.

Tabla 6. Resultados del Análisis de las Evaluaciones Internas 2014, de los Programas Sociales de la delegación Miguel Hidalgo operados en 2013.

Nombre del Programa Social	Introducción (6 puntos)		Metodología de la Evaluación (15 puntos)		Evaluación del Diseño (27 puntos)		Evaluación de la Operación (18 puntos)		Evaluación del Monitoreo (18 puntos)		Resultados de la Evaluación (9 puntos)		Referencias Documentales (3 puntos)		General (96 puntos)		
	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Nivel de cumplimiento
“60 y más”,	6	100.00%	14	93.30%	11	40.70%	15	83.30%	13	72.20%	6	66.70%	1	33.30%	66	68.80%	Satisfactorio
“Apoyo Económico a Personas con Discapacidad”	6	100.00%	14	93.30%	11	40.70%	14	77.80%	13	72.20%	6	66.70%	1	33.30%	65	67.70%	Satisfactorio
“Salud Visual”	6	100.00%	14	93.30%	11	40.70%	14	77.80%	13	72.20%	6	66.70%	1	33.30%	65	67.70%	Satisfactorio
“Secundaria Sí”	6	100.00%	14	93.30%	11	40.70%	15	83.30%	13	72.20%	6	66.70%	1	33.30%	66	68.80%	Satisfactorio
Apoyo a Jefas de Familia con Hijos Menores de 11 Años 2 Meses de Edad.	6	100.00%	15	100.00%	10	37.00%	11	61.10%	5	27.80%	6	66.70%	1	33.30%	54	56.30%	Parcialmente satisfactorio
Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos”	6	100.00%	10	66.70%	8	29.60%	5	27.80%	5	27.80%	6	66.70%	3	100.00%	43	44.80%	Parcialmente satisfactorio

Fuente: Análisis de los Procesos de Evaluación Interna de los Programas Sociales del Distrito Federal 2014, operados en 2013. Evalúa DF.

Adicional al análisis de las Evaluaciones Internas 2013 y 2014 que realizó Evalúa DF, también aplicó la *Encuesta al Personal Encargado de realizar las Evaluaciones Internas a los Programas Sociales*, la información obtenida fue valiosa y en el caso de la Delegación Miguel Hidalgo dicha encuesta permite observar que en general los funcionarios encuestados no perciben dificultades en la realización de la Evaluación, ni por tiempos, falta de personal, o por falta de claridad en los Lineamientos de Evaluación Interna 2014 y que los apartados de ésta fueron adecuados. Opinan además que encontraron muy satisfechos con los tiempos establecidos para realizar la Evaluación Interna, la claridad, la especificidad y la extensión de lo solicitado y la utilidad del índice, la guía temática y el glosario.

De igual manera rescatan la importancia de las Evaluaciones Internas como un valioso instrumento de planeación, de monitoreo y seguimiento del desempeño del programa social, así como para la mejor toma de decisiones y para la corrección y/o mejoramiento de los procesos del mismo. Para la sistematización y mejor utilización de la información del programa y para sustentar sus avances en el cumplimiento de sus objetivos.

Un factor relevante es que los programas analizados fueron de nueva creación en el 2013 y en 2014 tuvieron, por ende, su primera Evaluación Interna, situación que pudo repercutir en lo siguiente:

Se destaca, por un lado que aun cuando la experiencia del personal a cargo de la Evaluación de los programas sociales de la demarcación, Jefatura de Unidad Departamental de Análisis y Estadística Social, puede considerarse suficiente y adecuada, es visible la necesidad de recibir capacitación relacionada con la Evaluación y el Monitoreo de Programas Sociales, en tanto que no la recibieron, hasta ese momento y a que a la pregunta: *¿Qué necesidades de capacitación o asesoría requiere el programa social por parte de Evalúa DF?* La respuesta fue : *“Seguimiento y Monitoreo de programas sociales (diseño de indicadores)” punto fundamental en la Evaluación de los programas.*

Por otro lado, su función se divide entre la *“sistematización de datos estadísticos para la implementación de políticas sociales de la Dirección General de Desarrollo Social”* y la Evaluación y el Monitoreo situación que pudo generar las deficiencias ya señaladas en puntos anteriores.

Otro asunto relevante de la encuesta refleja que la unidad encargada de la Evaluación Interna plantea la necesidad de “conocer” los avances y el cumplimiento de los programas, así como la importancia de mismo, tanto en futuras evaluaciones internas como en el Programa de Evaluaciones Externas de Evalúa DF, lo cual es un objetivo inicial de las Evaluaciones Internas, como la realizada en 2014 de los programas operados en 2013 ya señalados

Otro rubro relevante de la encuesta está relacionado con los aspectos que el programa debería mejorar para futuras evaluaciones y se señalan la sensibilización al personal del programa social para que vean a la evaluación como un mecanismo de mejora y no de auditoría y agilizar los tiempos en los que las diferentes áreas proporcionan la información para la evaluación. para los programas de: “Apoyo Económico a Personas con Discapacidad”; “Apoyo a Jefas de Familia con Hijos Menores de 11 Años 2 Meses de Edad” y “60 y más”

Sin embargo para los programas “Secundaria SI” y “Salud visual” no se solicitan mejoras, excepto en cuanto a agilizar los tiempos en que las diferentes áreas proporcionan la información para la evaluación, que el programa “Salud Visual” si lo requiere, según la encuesta referida.

Sin embargo a pesar de estos requerimientos detectados en la encuesta, no se emitieron recomendaciones de ningún tipo a la Demarcación en la evaluación interna realizada.

Evaluación según criterios

Pertinencia

La pertinencia de las acciones es sumamente favorable, toda vez que se sigue un procedimiento que involucra distintas instancias de opinión además de los propios beneficiarios, lo cual permite identificar con mayor certeza requerimientos para los ajustes necesarios.

Adecuación a la norma

Se cumple satisfactoriamente con los requerimientos señalados en los manuales de funciones y atribuciones, enriqueciendo el proceso con la elaboración de instrumentos auxiliares para la detección de necesidades y ajustes.

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Evaluación	Pertinencia	S	P
	Adecuación a la norma	S	P

h) Participación social

La participación social es un elemento clave para conocer el funcionamiento de los programas sociales. Es un instrumento que permite conocer la satisfacción de los beneficiarios y su relación con las instancias gubernamentales.

El proceso de Participación social se considera a lo largo de las fases que conforman el desarrollo de los programas (formulación, instrumentación, control y evaluación del programa), así como con las opiniones y propuestas de la ciudadanía.

En el caso de los programas de desarrollo social se considera como mecanismo de participación social a las cédulas de evaluación, denominadas “encuesta de observador ciudadano”, tomando en cuenta que recogen las impresiones de los beneficiarios respecto de la acción institucional del programa. Aunado a esto se han aplicado acciones de complementación de los apoyos a través de la promoción de actividades relacionadas talleres de derechos humanos, actividades productivas, esparcimiento y salud. Dichas actividades han trascendido de meras acciones de vinculación de los programas hacia actividades propias de la Delegación en materia de desarrollo social. Se ha contado además con la participación de instancias como el Instituto de la juventud (INJUVE), así como de asociaciones civiles. Vinculados a las actividades de la Delegación, la Dirección de Desarrollo Social se vincula a la actividad denominada “Miércoles contigo” que promueve la interacción con la ciudadanía.

La promoción de la participación social en el caso de los programas de Becas a Deportistas Destacados y promotores deportivos se fortalece a través de acciones concretas. Un ejemplo de lo anterior es el caso del programa “Patitos” que busca vincular a los beneficiarios con población infantil en general, incorporando tanto a deportistas como a los promotores deportivos en actividades de promoción deportiva. Esta acción es fortalecida por la interacción de los beneficiarios con autoridades deportivas. Asimismo existen acciones encaminadas a otros grupos de población vulnerables, como adultos mayores o personas con capacidades diferentes.

La recepción de opiniones e inconformidades se manifiesta en el caso de los programas de desarrollo social a través de diversas instancias como la Contraloría Ciudadana, la Dirección General de Desarrollo Social, los Centros de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC), la Oficina del Jefe Delegacional y el Consejo Ciudadano. Por otra parte, las observaciones dirigidas a la Dirección de Cultura Física y Deporte se reciben primordialmente en los centros deportivos de la Delegación. El medio solicitado para todos los casos es el oficio por escrito.

Evaluación según criterios

Vinculación

La vinculación se cumple bajo el criterio de suficiente tomando en cuenta que los beneficiarios cuentan con numerosos espacios de interacción, así como que las instancias encargadas se ocupan de fomentar la interacción con los mismos a través de diversas actividades

Proceso	Criterio	Calificación <i>Suficiente 100%</i> <i>Cabe mejorar 80%</i> <i>Insuficiente 50%</i> <i>Nulo 0 %</i>	Balance <i>(Positivo/Negativo)</i>
Participación social	Vinculación	S	P

CUARTO APARTADO. Estrategias de Mejora

VII. Estrategias de Mejora: Áreas de oportunidad

En este apartado se presentan algunas estrategias de mejora que pueden ser seguidas con el propósito de fortalecer áreas de oportunidad en los procesos, y así fortalecer la operación de los programas que constituyen la política social de la Delegación Miguel Hidalgo.

1. Estrategia de mejora por proceso:

a) Planeación

Estrategia de mejora 1

Hacer pública la información tanto de diagnóstico como de proyección.

Factibilidad y proceso de implementación

Publicitar la información generada en los diagnósticos a partir de los cuales se generan los programas sociales es altamente viable, en tanto se requeriría únicamente abrir un espacio en la página web de la Delegación. En este espacio se podrían consultar datos relevantes para la comprensión de la situación social de la Delegación.

Metas y efectos potenciales

La meta que se alcanzaría sería visibilizar los mecanismos de toma de decisiones, logrando altos niveles de confianza pública y transparencia gubernamental. Con la publicación de los elementos diagnósticos se lograría incrementar el apoyo por parte de sectores interesados en el desarrollo social de la Delegación y la ciudad en su conjunto.

Estrategia de mejora 2

Hacer manuales de procedimiento orientados a la implementación de los programas sociales

Factibilidad y proceso de implementación

Es viable realizar manuales de procedimientos para la implementación de los programas, rescatando la experiencia de los operadores de los programas. Éstos poseen datos y capacidades técnicas suficientes para integrar, con apoyo de un especialista, rutas críticas que clarifiquen y estandaricen su labor.

Metas y efectos potenciales

Al documentar su trabajo, es posible facilitar el flujo operativo del mismo, agilizando los procedimientos lo cual redundaría en una mejoría significativa en el desempeño de sus funciones.

Estrategia de mejora 3

Continuar la adecuación de los programas según los cambios poblacionales

Factibilidad y proceso de implementación

Dada la experiencia del equipo técnico (experiencia en la operación de programas delegacionales), es altamente viable dar seguimiento a los cambios en la estructura poblacional de la Delegación

Metas y efectos potenciales

Estos ajustes adaptarán de manera positiva los recursos que se invierten y mejorara el proceso de toma de decisiones así como dar atención a los problemas detectados de la población.

Estrategia de mejora 4

Mejorar las Reglas de Operación con base en los Lineamientos para la elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Sociales emitidos por Evalúa DF. para incentivar la participación pública de los beneficiarios, y mejorar la el diseño y operación de los programas de acuerdo a los problemas detectados.

Factibilidad y proceso de implementación

En viable implementar esta estrategia de mejora pues existe una tendencia por parte de los diseñadores de las Reglas de Operación de modificar la estructura normativa, según los cambios detectados en la estructura social (cambios referidos, por ejemplo, a la situación demográfica).

Metas y efectos potenciales

Esta acción incrementará la relación entre los ciudadanos y la Delegación, fortaleciendo el tejido social. De la misma manera coadyuvará en estrechar las relaciones institucionales tanto del gobierno como de la ciudadanía.

Estrategia de mejora 5

Incluir a los beneficiarios en mecanismos de retroalimentación y construcción de capital social.

Factibilidad y proceso de implementación

La Delegación cuenta con la estructura suficiente para realizar ejercicios de inclusión pública que incorporen a los beneficiarios en ejercicios de examen y evaluación de los Programas Sociales.

Metas y efectos potenciales

Se fortalecería el tejido social, y se construirían diversas formas de institucionalidad que irían más allá de lo coyuntural que puede significar un apoyo determinado.

b) Difusión

Estrategia de mejora 1

Mejorar la presentación de la información por medio de herramientas visuales, tales como: infogramas, infográficos, cuadros resumen, etc.

Factibilidad y proceso de implementación

Mejorar la calidad visual de la información que se difunde puede ser un ejercicio positivo que requiere conocimientos mínimos de paquetería informática de presentación. Con el uso de algún programa de uso masivo, es posible hacer más accesibles los mensajes de los programas delegacionales.

Metas y efectos potenciales

Mejorar la presentación de la información hace más sencillo para los ciudadanos identificarse con el mensaje que se les desea compartir.

Estrategia de mejora 2

Adaptar de manera óptima la difusión acorde al cambio de los tiempos presupuestales.

Factibilidad y proceso de implementación

Para esta estrategia de mejora es necesario adaptar los mecanismos de difusión, a los tiempos presupuestales.

Metas y efectos potenciales

Esto restaría la incertidumbre propia de los cambios presupuestales, los cuales afectan la disposición de recursos de los beneficiarios.

c) Recepción de solicitudes

Estrategia de mejora 1

Elaborar manuales de procedimientos.

Factibilidad y proceso de implementación

Dada la experiencia acumulada por el equipo operador, es factible realizar los manuales, máxime cuando existe ya un documento guía informal (referido por los operadores del programa, para la implementación de todos los programas) en el cual se encuentran detalladas las funciones a desarrollar por cada miembro del equipo. La implementación de la estrategia de mejora requeriría un proceso de sistematización formal de las actividades a realizar.

Metas y efectos potenciales

La realización de este manual permitiría que las personas que se sumen a los equipos de trabajo contasen con una información formalizada, clara y estandarizada de sus tareas a desarrollar. Igualmente constituiría un material invaluable para futuras administraciones.

Estrategia de mejora 2

Utilizar un software especializado para la construcción de la base de datos.

Factibilidad y proceso de implementación

Si bien ha quedado corroborado el uso de Excel, esta herramienta es altamente falible cuando se trata de bases de datos amplias. El uso de un programa especializado implica la compra de las licencias y la capacitación en el uso de ellos, asunto que con bajo costo puede incidir en el mejor rendimiento del trabajo encargado a los operadores.

Metas y efectos potenciales

Instalar un software especializado permitirá facilitar el trabajo de los operadores, disminuir el riesgo de errores, así como incrementar la productividad de la Unidad Departamental en su conjunto.

d) Entrega de apoyos

Estrategia de mejora 1

Regularizar el tiempo de cada periodo de entrega de apoyos.

Factibilidad y proceso de implementación

Hacer un estudio del tiempo y actividades que involucre cada periodo de entrega de apoyos se considera viable ya que se cuenta con el registro de experiencias previas en los diferentes programas y la comunicación y articulación con las diversas instancias participantes ya se encuentran establecidas.

Metas y efectos potenciales

Al homologar los tiempos se cuenta con la posibilidad de mejorar la calidad del servicio así como llevar a cabo este proceso con mayor eficiencia y certeza para los servidores públicos. Se fortalecerá en los beneficiarios la confianza en los procesos y en el compromiso que tienen las instancias públicas para con ellos.

Estrategia de mejora 2

Ajustar el número de periodos de entrega de apoyos.

Factibilidad y proceso de implementación

Tomando en cuenta las características del proceso de entrega de apoyos, se considera la posibilidad de mejorar la eficacia del proceso de entrega de apoyos en algunos programas de Desarrollo Social, dado el tiempo requerido en las etapas preliminares del proceso (recepción de solicitudes, selección de beneficiarios y conformación del padrón definitivo), así como en la validación y

gestión de mecanismos de dispersión. Se considera viable ya que el ajuste puede hacerse a través de las Reglas de Operación que elabora la Dirección de Desarrollo Social con la anuencia del COPLADE.

Metas y efectos potenciales

La meta a conseguir es mejorar la eficacia en la ejecución de este proceso y contar con un mayor control y capacidad de manejo por parte de los servidores públicos en el logro de sus objetivos.

e) Seguimiento y control

Estrategia de mejora 1

Desarrollar un procedimiento explícito de atención a las deficiencias detectadas.

Factibilidad y proceso de implementación

Haciendo uso de los mismos instrumentos que se aplican (encuestas a beneficiarios), es posible hacer el registro de las deficiencias y anomalías que se presentan en cada proceso que involucra a los beneficiarios. Dicha información puede ser incorporada al expediente y diagnóstico del siguiente periodo para la revisión y adecuación de las Reglas de Operación subsecuentes.

Metas y efectos potenciales

El aprovechamiento e incorporación de la información mencionada tendría la meta de ser tomada en cuenta para el mejoramiento del diseño de los programas así como de su implementación. La incorporación de las observaciones de los beneficiarios sería evidente, fortaleciendo la participación de los mismos. Aunado a lo anterior, habría un incremento en las posibilidades de corregir deficiencias a corto plazo, garantizando el logro de objetivos.

f) Evaluación

Estrategia de mejora 1

Contemplar la incorporación de actividades institucionales en el ajuste de Reglas de Operación.

Factibilidad y proceso de implementación

La evaluación permite identificar necesidades que no son cubiertas con la aplicación de los programas, y que de acuerdo con las funciones de la Dirección de Desarrollo Social pueden ser incorporadas como actividades institucionales. Estas actividades podrían preverse como extraordinarias cuando menos con un periodo de anticipación.

Metas y efectos potenciales

La meta perseguida es incorporar estas actividades institucionales extraordinarias a la planeación general que realiza la Dirección de Desarrollo Social. Al considerarse con anticipación habría posibilidad de incorporar instancias públicas o no gubernamentales que concurrieran en lograr los objetivos para mejorar la calidad de vida de la Delegación.

Estrategia de Mejora 2

Participación en actividades de capacitación del personal que realiza las Evaluaciones Internas y el diseño de las Reglas de Operación.

Factibilidad y proceso de implementación

Existe espacios de apoyo y capacitación en la admistración pública de la ciudad, así como lineamientos emitidos para la elaboración de Reglas de Operación y Evaluaciones Internas que incluyen elementos de orientación técnica.

Metas y efectos potenciales

Mejora de la calidad de las Evaluaciones Internas que se realizan para cada periodo de gestión, así como el diseño adecuado de los Programas Sociales con base en los Lineamientos emitidos para estos procesos.

i) Participación social

Estrategia de mejora 1

Dar a conocer los resultados de las diversas actividades que fortalecen la acción de los programas de desarrollo social

Factibilidad y proceso de implementación

Divulgar la información correspondiente a las actividades y sus resultados se considera factible, ya que se puede emplear un espacio en la página web de la Delegación.

Metas y efectos potenciales

Al dar a conocer las actividades y sus logros se propone lograr un ambiente de mayor vinculación e interacción que va más allá de los beneficiarios de los programas. Se acercarán las actividades a los usuarios potenciales, rompiendo la brecha entre la acción pública y la participación social.

Estrategia de mejora 2

Fortalecer la concurrencia de actividades encaminadas a la participación social a través de otras instancias e instituciones interesadas, según el tema.

Factibilidad y proceso de implementación

Se considera factible incrementar la promoción de las actividades que se llevan a cabo, tanto en los programas como en la delegación, a través de los medios electrónicos de que disponen estos.

Metas y efectos potenciales

Se pretende lograr una mayor difusión de las actividades de vinculación que fomenten la participación social, incorporando a más integrantes de la sociedad. La colaboración de otros actores público-privados puede ampliar la oferta y mejorar las condiciones en que se desenvuelven las actividades.

Estrategia de mejora 3

Fomentar la participación de los Consejos Ciudadanos como voceros de las inquietudes ciudadanas

Factibilidad y proceso de implementación

Al ser espacios de participación ya existentes se considera factible incorporar a estas figuras como vinculantes entre las necesidades a tomar en cuenta en la acción institucional. Se requiere de estrechar lazos con estas instancias y plantear actividades comunes con los encargados de los diversos programas.

Metas y efectos potenciales

Con esta estrategia de mejora será posible reforzar el papel de monitoreo y acompañamiento a la ciudadanía, y a la acción institucional, que pueden llevar a cabo dichos consejos.

Estrategia de mejora 4

Recuperar la figura de contralorías ciudadanas¹ y abrir espacios para la participación directa

Factibilidad y proceso de implementación

Considerando los medios electrónicos, como la página web de que dispone la Delegación, es factible ampliar los espacios de participación y con ello

¹ Para más información sobre el particular ver: <http://www.contraloria.df.gob.mx/index.php/contraloria-ciudadana>

retroalimentar los procesos que se llevan a cabo en la implementación de los programas.

Metas y efectos potenciales

Este esfuerzo puede proporcionar una mayor cobertura de análisis e información a los encargados de los programas, generando mayor vinculación con la población como medio para socializar la información y aclarar procedimientos y formas de participación, con el fin de reforzar la comunicación con la ciudadanía y evitar la parcialización o privilegiar el acceso a la información. Se fortalece además, la articulación territorial ya que se puede llegar a más población de diversa condición social y territorial.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bustamente, Miguel y Opazo, Pablo. “Aproximación epistemológica al concepto de congruencia sistema, organización y empresa”. En *Serie Documentos Docentes*, FACE SDD N° 01 Año 5, Chile. 2008.
- Cabrero Mendoza, Enrique y Nava Campos, Gabriela. Gerencia pública municipal. Conceptos y estudios de caso. Miguel Ángel Porrúa-CIDE. México. 2000.
- CONAPO. Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio. http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indices_de_Marginacion_2010_por_entidad_federativa_y_municipio/ 2011
- CONEVAL “¿Cómo revisar indicadores? Criterios mínimos de claridad, relevancia monitoreabilidad y adecuación”
- CONEVAL. Índice de Rezago Social 2010 a nivel municipal y por localidad. <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/%C3%8Dndice-de-Rezago-social-2010.aspx> / 2011b
- CONEVAL. Medición de la Pobreza a nivel Municipio 2010, <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Medicio-n-de-la-pobreza-municipal-2010.aspx> /2011a
- CONEVAL. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Duque Oliva, Edison Jair. “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”. En *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 15, núm. 25, enero-junio, 2005. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2005.
- EVALÚA DF Encuesta al Personal Encargado de realizar las Evaluaciones Internas a los Programas.Sociales.15/12/2014 <https://docs.google.com/forms/d/19Cr831bU8tMflqyWY4FnpYG1z0TMtG-GiuudHU8m1nMI/viewform>.

- EVALÚA DF. “Lineamientos para la Evaluación Interna 2013 de los Programas Sociales”, en Gaceta Oficial del Distrito Federal. 26 de abril de 2013.
- EVALÚA DF. Análisis de los Procesos de Evaluación Interna 2013 de los Programas Sociales operados en 2012 en el Distrito Federal.
- EVALÚA DF. Índice de Desarrollo Social de las Unidades Territoriales del Distrito Federal/IEDS (Delegaciones-Colonias-Manzanas). <http://www.evalua.df.gob.mx/medicion-unidades-territoriales-2010.php / 2011>
- GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL DEL 31 de Octubre de 2012. Aviso por medio del cual se da a conocer que los Lineamientos para la elaboración de Reglas de Operación de los programas sociales 2011, serán aplicables para el ejercicio 2013.
- GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL DEL 11 de julio y 13 de septiembre de 2014. *Aviso por el que se da a conocer la Evaluación Interna 2014, de los Programas de Desarrollo Social a cargo de la Dirección General de Desarrollo Social de la Delegación Miguel Hidalgo, para el Ejercicio Fiscal 2013.*
- García, Manuel, Ibáñez, Jesús y Alvira, Francisco (comps.). *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación*. Alianza Editorial. Madrid. 2002.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y BAPTISTA, Pilar. “Metodología de la investigación”. McGraw-Hill. México. 1995.
- <http://blogconeval.gob.mx/wordpress/index.php/2014/06/02/como-revisar-indicadores-criterios-minimos-de-claridad-relevancia-monitoreabilidad-y-adequacion/ 2014>
- Kornblit, Ana Lia (coord.) *Metodologías cualitativas en ciencias sociales: Modelos y procedimientos de análisis*. Biblos. Buenos Aires. 2004.
- Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal. Gaceta Oficial del Distrito Federal. 23 de mayo del 2000.

- López, Joaquín. *Comunicabilidad en los portales Web de la Administración Local. Estudio de caso en la Comunidad de Madrid*. Dikynson, Madrid. 2011.
- López, Sergio. “Transparencia y acceso a la información en los programas sociales. Una propuesta de política pública”. En, *PNUD, Conference Paper Seminario Internacional: Candados y Derechos: protección de programas sociales y construcción de ciudadanía*. México. 2007.
- Peschard, Jacqueline. *Transparencia: nueva palanca de la democracia electoral*. IEEM. México. 2009.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México, 2013
- Programa Delegacional de Desarrollo Miguel Hidalgo 2012-2015. 4 de junio de 2013.
- Programa General de Desarrollo 2013-2018, México, 2013
- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “60 y Más” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.
- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “Apoyo a Jefas de Familia con Hijos Menores de 11 Años 2 Meses de Edad” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.
- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “Apoyo Económico a Personas con Discapacidad” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.
- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “Becas a Deportistas Destacados y Promotores Deportivos” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.
- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “Consultas Médicas Gratuitas a Domicilio” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.
- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “Salud Visual” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.

- Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social, “Secundaria Sí” de la Delegación Miguel Hidalgo. 30 de enero de 2013.
- Rodríguez, Gregorio, Gil, Javier y García, Eduardo. *Metodología de la Investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe. Granada. 1996.
- Ruíz, José. *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Serie Ciencias Sociales, vol. 15, Bilbao. 2003.
- Secretaría de Finanzas del Distrito Federal. Informe de la Cuenta Pública 2013
- Términos de referencia de la Evaluación de Operación de los Programas Sociales de la Delegación Miguel Hidalgo. Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal.
- Uvalle, Ricardo. *Perspectiva de la Administración Pública Contemporánea*. IAPEM. México. 2007.
- Valles, Miguel. “Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional”. Síntesis. Madrid. 2000.