



# DIF

SISTEMA ESTATAL PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

*Sentir y servir*

ULISES  
ALCÁNTARA  
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

# Evaluación de Procesos

## Ejercicio Fiscal 2023

Pp E027 “Bienestar Alimentario y  
Nutricional”

Resumen Ejecutivo

PAE 2024



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente Evaluación de Procesos se aplicó al Programa presupuestario (Pp) E027 “*Bienestar Alimentario y Nutricional*” para el ejercicio fiscal 2023, de acuerdo con las especificaciones del Programa Anual de Evaluación 2024 del Estado de Tabasco. Cabe mencionar que el programa se encuentra a cargo del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF-Tabasco), específicamente de la Dirección de Servicios Alimentarios y de la Dirección de Desarrollo Integral de la Comunidad. Esta evaluación se desarrolla retomando los Términos de Referencia (TdR) para la evaluación de Procesos del Pp E027 avalados y emitidos por la Unidad de Evaluación del Desempeño del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco.

El objetivo general de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del ***Programa presupuestario E027 “Bienestar Alimentario y Nutricional”*** del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tabasco (DIF – Tabasco); que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa presupuestario. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras; y cuyos objetivos específicos refieren a describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este; analizar si la gestión y la articulación de los procesos que contribuyen al logro del objetivo del Programa presupuestario, y elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Los principales resultados de la evaluación de procesos del Pp E027 fueron los siguientes:

En primera instancia se realizó una revisión sobre el diseño del Pp E027, en lo correspondiente al apartado de ***descripción del programa***, donde se identificó que el Pp establece la definición del problema que pretende atender y a su vez integra en tal definición la ubicación territorial y la población potencial; no obstante, no contiene la cuantificación de esta última. Con respecto al árbol de problemas, a partir de su análisis el Pp se identificó la situación actual del problema, las causas y efectos (aunque estos últimos no están directamente asociados al problema). Por su parte, el Pp define y cuantifica a sus poblaciones potencial y objetivo, estableciendo la misma unidad de medida para cada una.

En cuanto a su alineación estratégica, se identificó que el Pp se vincula con el *Plan Estatal de Desarrollo 2019 – 2024 del Estado de Tabasco*, específicamente con el objetivo 2.5.3.17. “*Fortalecer las capacidades de la población vulnerable e indígena que vive en localidades de alta y muy alta marginación, mediante un proceso educativo-formativo que articula acciones de salud comunitaria que les permitan mejorar su calidad de vida*” y con el objetivo 2.5.3.18. “*Mejorar el acceso a la alimentación de calidad entre los grupos de población que presentan mayor vulnerabilidad social, para favorecer el derecho que tienen a la alimentación nutritiva, suficiente y de calidad.*”. así como también cuenta con una vinculación al *Programa Especial Transversal de Población Indígena, Bienestar Rural, Centros Integradores y Grupos*

*Vulnerables 2019 – 2024, refiriendo a los objetivos 4.13.8.4. “Mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad, mediante la ejecución de programas integrales de inclusión social, en localidades de alta y muy alta marginación” y 4.13.8.5. “Contribuir a la seguridad alimentaria de las personas en situación de precariedad, ampliando su acceso a alimentos de calidad, para reducir la carencia más sensible de la pobreza”; y al Programa Institucional del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Tabasco 2019 – 2024., a los objetivos 2.21.8.11. “Promover el desarrollo sustentable de la población vulnerable de comunidades rurales e indígenas, mediante un proceso sistemático y permanente de organización y capacitación, que facilite la participación en acciones diversificadas de estilos de vida saludables, creando condiciones para una mejor calidad de vida”, 2.21.8.12. “Eleva el acceso a la alimentación nutritiva, suficiente y de calidad de la población vulnerable, referentemente de las zonas que presentan mayor grado de marginación para mejorar la seguridad alimentaria” y 2.21.8.11. “Promover el desarrollo sustentable de la población vulnerable de comunidades rurales e indígenas, mediante un proceso sistemático y permanente de organización y capacitación, que facilite la participación en acciones diversificadas de estilos de vida saludables, creando condiciones para una mejor calidad de vida”. A su vez, el Pp se vincula con el objetivo 2 “Hambre cero” de los ODS.*

Para desarrollar el Diagnóstico inicial de procesos y subprocesos, se realizó, en primera instancia, una revisión de la estructura de la MIR a nivel Componentes en donde se buscó identificar los servicios que presta el Pp y a partir de ello realizar un análisis documental y determinar el nivel de consolidación de los servicios ofrecidos por el Pp en lo que se refiere a su documentación, estandarización, conocimiento de los operadores, indicadores, sistematización e implementación de mejoras.

Para conocer los procesos y procedimientos del Pp E027, el equipo evaluador tuvo evidencia del Manual de Procedimientos del DIF – Tabasco, en lo que corresponde a las actividades de la Dirección de Servicios Alimentarios, así como de las Reglas de Operación de los programas: Asistencia Social Alimentaria en los primeros 1000 días de vida, mujeres embarazadas, y/o en periodo de lactancia; Asistencia Social Alimentaria a Personas de Atención Prioritaria; Desayunos Escolares Modalidad Caliente; Asistencia Social Alimentaria a Personas en Situación de Emergencia o Desastre; Atención Alimentaria a Grupos Prioritarios; Atención Alimentaria en los Primeros 1000 días; Alimentación Escolar Modalidad Caliente y, Salud y Bienestar Comunitario. Cabe mencionar que no se tuvo evidencia de que el Pp E027 cuente con Reglas de Operación específicas, por lo que, aunque se tuvo evidencia de las ROP antes mencionadas, se seleccionaron los procedimientos acordes al Pp E027.

En el mismo orden de ideas, se tuvo evidencia del manual de procedimientos del DIF-Tabasco, específicamente de las actividades de la Dirección de Desarrollo Integral de la Comunidad; mismo que contiene el proceso de operatividad del Programa de Atención a Grupos Prioritarios; no obstante, este no cumple con lo establecido en los TdR en cuanto a que pueda considerarse como subproceso del Modelo General de Procesos.

Respecto al Alcance de la Evaluación se buscó hacer una estimación *a priori* del grado de consolidación del Pp E027 de acuerdo con el manual de procedimientos y las ROP antes mencionadas en función de la generación de valor público. A partir del análisis de los procesos y subprocesos del Pp, se identificaron

áreas de oportunidad en cuanto a la documentación de los procesos acorde con el Modelo General de Procesos establecido en los TdR para este tipo de evaluación, posteriormente el equipo evaluador desarrollo una propuesta de procesos para el Pp E027 conforme sus necesidades.

Posteriormente, la evaluación de los procesos se realizó mediante una **Metodología general cualitativa** que tiene como finalidad describir y analizar los procesos y subprocesos del Pp E027, y así, garantizar la calidad y objetividad de la evaluación de acuerdo con los TdR.

Los elementos metodológicos para esta investigación están en función del potencial que ofrecen como medios para recolectar información, así como las tareas y actividades que se llevaron a cabo durante la Evaluación, es importante resaltar que los TdR favorecieron la adopción de métodos de investigación cualitativos, considerando factores relevantes como ubicación geográfica, características, etc.

En cuanto a la **Estrategia y Plan de Trabajo**, como ya se mencionó anteriormente, el desarrollo de la evaluación fue a través de análisis de gabinete, en donde se analizaron los documentos rectores del programa a nivel estatal, especial e institucional, la normatividad aplicable en materia presupuestal y programática, así como los documentos operativos de los servicios que presta el programa.

Para la descripción y análisis de los procesos y subprocesos, específicamente para el **proceso de planeación**, en donde se identifica la forma en que el programa está diseñado desde el punto de vista estratégico, el equipo evaluador no tuvo evidencia de que el Pp documente procesos y subprocesos de planeación, por lo que se realizó la propuesta de integrar un subproceso de *Diseño/Actualización de la MIR*, teniendo como objetivo principal fortalecer a la MIR del Pp, tanto del proceso de revisión interno y la adaptación a la realidad del programa, como de los cambios propuestos derivados de la revisión que hace la Unidad de Evaluación de Desempeño del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco y, en su caso, de evaluaciones de desempeño en las que se hayan hecho una revisión al diseño del programa.

El segundo subproceso propuesto refiere a la *Formulación de los programas anuales de trabajo/Programas operativos anuales*, que tiene como objetivo la planeación del Pp a nivel operativo y se genera a partir de la definición de los objetivos a nivel estratégico planteados en el subproceso anterior *Diseño/Actualización de la MIR*. Este subproceso se define como transversal a los procesos sustantivos del Pp. Es importante señalar que, aunque este subproceso no obedece a un requerimiento normativo es significativo ya que implica el quehacer interno del programa durante el ejercicio fiscal y tiene como proveedores la Dirección de Servicios Alimentarios y la Dirección de Desarrollo Integral de la Comunidad, que son las encargadas de actualizar el documento de diagnóstico del Pp, así como comunica las modificaciones que sufre la MIR a partir de evaluaciones externas, y, por otro lado, la Unidad de Evaluación del Desempeño del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco que coordina el proceso presupuestal del ramo y su Unidades Responsables.

Para el **proceso de difusión del programa**, se identificó un subproceso documentado para una de las actividades del Componente 1 (C0103); el proceso lleva por nombre: *Acciones de orientación alimentaria del Programa de Alimentación Escolar* y su objetivo es implementar y dar a conocer las actividades y/o acciones de promoción para la creación de huertos escolares, como fortalecimiento a la

producción de alimentos para el programa Alimentación Escolar; no obstante, el equipo evaluador propone un *subproceso de difusión del programa* en el que se considere la totalidad de actividades del Pp E027, ya que la importancia del proceso radica en dar a conocer y difundir la información necesaria acerca de los servicios del Pp E027 a la población potencial, con la finalidad de promover el bienestar alimentario y nutricional a las personas más vulnerables del Estado de Tabasco.

En cuanto al **proceso de solicitud de apoyos**, no se identificaron procesos o subprocesos documentos por parte del Pp, por lo que, el equipo evaluador propuso un subproceso de *recepción de solicitudes de apoyo*, cuyo objetivo es recibir y atender las solicitudes de los bienes y/o servicios presentados por el programa a la población objetivo, con la finalidad de atender la mayor parte de la población más vulnerable del Estado de Tabasco y un subproceso de *diagnóstico situacional*, que tiene como objetivo establecer la situación actual de los grupos vulnerables.

En lo que respecta al **proceso de selección de beneficiarios**, el Pp documenta cuatro subprocesos de selección de beneficiarios para las actividades de su Componente 1, los cuales refieren a lo siguiente: "*Selección de beneficiarios Asistencia Social Alimentaria en los Primeros 1,000 Días de Vida, Mujeres Embarazadas y/o en Periodo de Lactancia*"; "*Selección de beneficiarios Asistencia Social Alimentaria a Personas de Atención Prioritaria*"; "*Selección de beneficiarios del programa de Atención Alimentaria a Grupos Prioritarios*" y "*Selección de beneficiarios del programa Atención Alimentaria en los Primeros 1000 días*". Cabe mencionar que la importancia de estos subprocesos radica en la parte estratégica porque a partir de su implementación se puede iniciar la producción entregable.

Por su parte, para el **proceso de producción de bienes y servicios**, el Pp documenta el subproceso de "*Implementación de acciones de producción de alimentos del programa Alimentación Escolar*", y su objetivo es implementar y dar a conocer las actividades y/o acciones de promoción para la creación de huertos escolares, como fortalecimiento a la producción de alimentos para el programa de Alimentación Escolar. Cabe mencionar que su importancia estratégica es producir los servicios y apoyos de forma eficaz y eficiente.

En lo relacionado con el **proceso de distribución de los apoyos**, no se tuvo evidencia documentada por parte del Pp, por lo que el equipo evaluador propuso un subproceso de *distribución de los bienes y/o servicios necesarios para el otorgamiento de los apoyos*; y su objetivo principal corresponde a cumplir con el traslado de los apoyos desde su producción o adquisición hasta los puntos de entrega.

En lo referente al **proceso de entrega de apoyos**, se identificó que el Pp documenta seis subprocesos para las actividades del Componente 1, estos subprocesos corresponden a: "*Entrega de Apoyos Alimentarios de los Programas de la Dirección de Servicios Alimentarios*", cuyo objetivo es otorgar los apoyos a los comités y/o beneficiarios de los programas que opera la Dirección de Servicios Alimentarios, de acuerdo con lo establecido en las Reglas de Operación; el subproceso de "*Entrega de utensilios del programa Alimentación Escolar*", siendo su objetivo principal el de otorgar enseres y utensilios de cocina a los espacios alimentarios para el fortalecimiento del Programa Alimentación Escolar (Modalidad Caliente); el subproceso de "*Entrega de Paquetes Agrícolas para Huertos del Programa Alimentación*

*Escolar"* el cual persigue el siguiente objetivo: otorgar paquetes de semillas y herramientas para la creación de huertos escolares fomentando la participación social, como fortalecimiento a la producción de alimentos para el programa Alimentación Escolar; los subprocesos de *"Entrega de Desayunos Escolares (modalidad caliente)"* y *"Entrega de Alimentación Escolar (modalidad caliente)"*, que tienen como objetivo favorecer el acceso y consumo de alimentos nutritivos e inocuos de la población de atención prioritaria, que asiste a planteles públicos del Sistema Educativo Nacional mediante la entrega de desayunos escolares, diseñados con base en criterios de calidad nutricia, acompañados de acciones de orientación y educación alimentaria, así como de aseguramiento de la calidad, para favorecer un estado de nutrición adecuado y, finalmente el subproceso de *"Entrega de Apoyos de Asistencia Social Alimentaria en los primeros 1000 días de vida, mujeres embarazadas y/o en periodo de lactancia"*, cuyo objetivo refiere a contribuir a un estado nutricional adecuado de las mujeres embarazadas y/o en periodo de lactancia a través de la entrega de dotaciones o raciones alimentarias nutritivas, fomento de la educación nutricional, la lactancia materna y prácticas adecuadas de cuidado, higiene y estimulación temprana, para el correcto desarrollo.

En lo correspondiente al **proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios**, no se tuvo evidencia de un procedimiento documentado por parte del Pp, por lo que se propuso el *subproceso de Auditorías (ASF, OSFE, SFP, OIC)*, el cual se encarga de recoger, agrupar y evaluar las evidencias que se ejecutan mediante el proceso de la convocatoria, solicitud y entrega, con el fin de que a través de esto el uso y los resultados sean eficaz en la organización y eficiente con respecto a los recursos. De la misma manera, se propuso un *subproceso de Encuestas de satisfacción a los beneficiarios*, el cual permite retroalimentar a las áreas técnicas que prestan los servicios en cuanto a posibles sugerencias o quejas, que permiten la mejora continua y el fortalecimiento de la planeación.

Finalmente, para el **proceso de monitoreo y evaluación**, se identificó un subproceso de *"Supervisión y seguimiento de los Programas de la Dirección de Servicios Alimentarios"*, cuyo objetivo es realizar seguimiento al desempeño del trabajo a través de herramientas de supervisión; que permitan la mejora continua de las actividades de los programas alimentarios. No obstante, el equipo evaluador propuso un subproceso de *monitoreo de la MIR*, mismo que se fundamenta en el requerimiento normativo de la SHCP con base en los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios. Así como se propuso un subproceso de *evaluaciones del PAE*, el cual tiene como objetivo principal el de mejorar la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas del Pp, por lo que el Sistema de Evaluación de Desempeño cuenta con diferentes instrumentos de evaluación que se encargan de mejorar la toma de decisiones, con base en información sobre los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

Derivado de lo anterior, el evaluador realiza las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer el diseño del Pp a través la adecuada formulación del problema de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico.

2. Reformular la MIR con base en los apoyos que se entregan a la población objetivo contenidos en las ROP y hacerla consistente con el análisis del problema público del expediente ML.
3. Desarrollar subprocesos de acuerdo con el MGP por parte de la DDIC y que a su vez sean consistentes con los servicios que brinda el Pp E027.
4. Documentar procedimientos relativos al proceso de planeación.
5. Documentar e integrar en un Manual los procedimientos de difusión de todos los apoyos que entrega el Pp a la población objetivo.
6. Documentar procedimientos relativos al proceso de solicitud de apoyos con base en las Mecánicas de Operación establecidas en las ROP.
7. Documentar e integrar en un Manual los procedimientos de selección de beneficiarios con base en los criterios establecidos en las ROP.
8. Documentar e integrar en un Manual los procedimientos de producción de bienes y servicios con base en los criterios establecidos en las ROP.
9. Documentar procedimientos relativos al proceso de contraloría social y satisfacción de los beneficiarios con base en lo establecido en las ROP.
10. Documentar procedimientos relativos al proceso monitoreo y evaluación con base en lo establecido en las ROP.