

Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E-007 Servicios de Guardería del Instituto Mexicano del Seguro Social

Ejercicio fiscal 2023

**Anexos al Informe Final de
Evaluación de Procesos del Pp E007**

4 de diciembre de 2023

Cocoa Services, S.C.

Equipo Responsable de la Evaluación

Coordinadora

Claudia Mir Cervantes

Consultores

Alonso Veraza López

Edelith Romero Monterde

Analistas

Marcia San Román García

Silvia Gutiérrez Barradas

Benjamín Chacón Castillo

Mireya Carolina Patiño Peña

Índice

Índice	1
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa.....	2
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	6
Anexo III. Flujogramas del Pp E007	9
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa	19
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos	22
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa	37
Anexo VII. Análisis FODA del Programa	39
Anexo VIII. Recomendaciones del Pp E007.....	49
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	72
Anexo X. Trabajo de campo realizado	73
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Pp E007	83
Anexo XII. Productos adicionales.....	133
Anexo XII.1 Análisis Sistémico.....	133
Anexo XII.2 Estudio Multicaso de la Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicios de Guardería del Instituto Mexicano del Seguro Social.....	173
Anexo XII.3 Análisis de contenido.....	182
Anexo XIII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	192
Anexo XIV. Base de datos cualitativos	193
Anexo XV. Base de datos derivada de la encuesta en línea.....	194

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	50 - Instituto Mexicano del Seguro Social
	Institución	Instituto Mexicano del Seguro Social
	Entidad	Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales (DPES)
	Unidad Responsable	Coordinación del Servicio de Guardería para el Desarrollo Integral Infantil (CSGDII)
	Clave Presupuestal	E007
	Nombre del Programa	Servicios de Guardería
	Año de Inicio	1946
	Responsable titular del programa	Dra. Vesta Louise Richardson López Collada <i>Titular de la Coordinación del Servicio de Guardería para el Desarrollo Integral Infantil</i>
	Teléfono de contacto	(55) 5238 2700 Ext.: 11552, 11557 y 10117
	Correo electrónico de contacto	vesta.richardson@imss.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Proporcionar cuidados y atención durante la jornada de trabajo a los hijos de la mujer trabajadora en la primera infancia (desde 43 días hasta 4 años de edad), del trabajador viudo o divorciado o de aquél al que judicialmente se le hubiera confiado la custodia de sus hijos.
	Principal Normatividad	Ley del Seguro Social Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Tema	Variable	Datos
		<p>Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social</p> <p>Reglamento para la Prestación de los Servicios de Guardería</p> <p>Reglamento de la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil</p> <p>Reglamento de la Ley General de Protección Civil</p> <p>Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria</p> <p>Manual de organización de la DPES.</p>
	Eje del PND con el que está alineado	<p>Eje General 2: Política Social</p> <p>Eje transversal: Igualdad de género, no discriminación e inclusión</p>
	Objetivo del PND con el que está alineado	Eje 2. Política Social
	Tema del PND con el que está alineado	Construir un país con bienestar
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2021-2024
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo prioritario 4
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Institucional del IMSS 2020-2024 (PIIMSS)
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo prioritario 3 Objetivo prioritario 4
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	El Programa no tiene vínculo con algún indicador sectorial.

Tema	Variable	Datos
	Propósito del programa	<p>Los trabajadores con derecho al servicio de guarderías permanecen en sus actividades laborales.). (MIR, 2023)</p> <p>Los trabajadores con derecho al servicio de guarderías conforme a lo dispuesto por la Ley del Seguro Social cuentan con lugares en el servicio para dejar a sus hijos durante su jornada laboral. (Diagnóstico, 2019)</p>
Población potencial	Definición	Número de niñas y niños de 43 días hasta cuatro años de edad cuyos padres están registrados en el Instituto bajo el régimen obligatorio. (Diagnóstico, 2021)
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	1,947,802
Población objetivo	Definición	Personas trabajadoras con hijos menores de 4 años, el trabajador viudo o divorciado o de aquél al que judicialmente se le hubiera confiado la custodia de sus hijos, que son derechohabientes del IMSS (Diagnóstico, 2021).
	Unidad de medida	Lugares (para proporcionar el servicio de guardería a hijos/as de la población objetivo)
	Cuantificación	233,691
Población atendida	Definición	Madres y padres beneficiarios del servicio de guarderías; niñas y niños inscritos
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	173,625 Madres, padres trabajadores y tutores; 186,896 niñas y niños inscritos

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Tema	Variable	Datos
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	14,638.6
	Presupuesto modificado (MDP)	14,158.5
	Presupuesto ejercido (MDP)	3,110.2 (al segundo trimestre de 2023)
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	32 entidades federativas
Focalización	Unidad territorial del programa	Entidad federativa

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

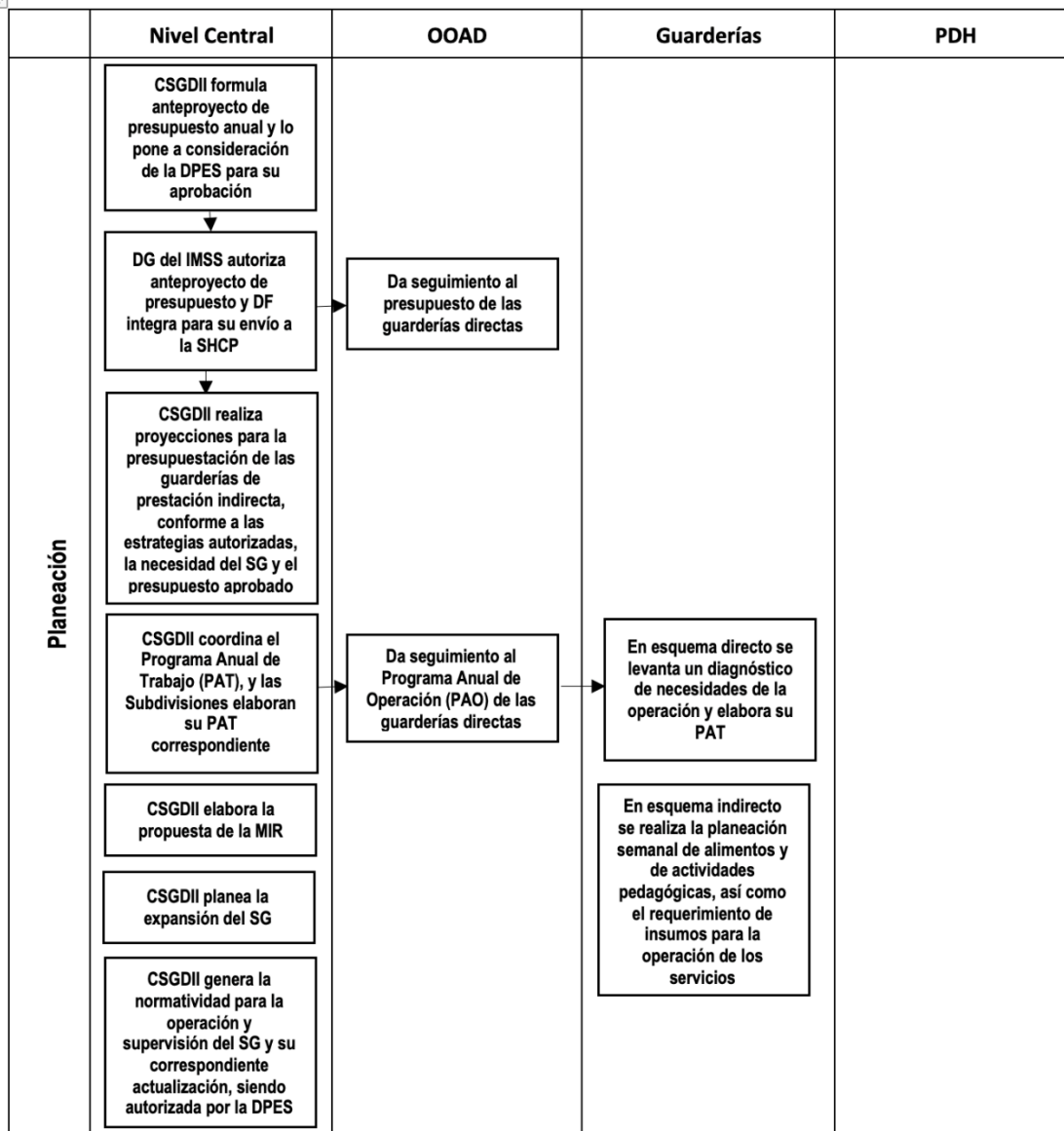
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados o analizados por el evaluador
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	- Planeación estratégica.
	2	- Presupuestación del SG.
	3	- Programación del SG.
	4	- Definición de objetivos, metas y elaboración de la MIR.
	5	- Normatividad del SG.
	6	- Planeación del SG en los OOAD.
	7	- Presupuestación en los OOAD.
	8	- Programación y coordinación en los OOAD.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	9	- Difusión interna de la normatividad.
	10	- Promoción de creación de guarderías en empresa y el campo.
	11	- Difusión externa del servicio de guardería dirigido a PDH.
Solicitud del servicio y selección de beneficiarias (PROCESO DE INSCRIPCIÓN): Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de inscripción.	12	- Proceso de inscripción.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados o analizados por el evaluador
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	13	- Expansión de la capacidad de atención en el SG.
	14	- Licitación pública del SG.
	15	- Contratos y Convenios para el SG.
	16	- Reglamentación de los servicios prestados.
	17	- Capacitación.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	18	- Pedagogía del SG.
	19	- Distribución de bienes y servicios en guarderías de esquema ordinario.
	20	- Administración de personal en las guarderías del IMSS.
	21	- Suministro y abasto en guarderías del IMSS.
	22	- Nutrición y alimentación.
	23	- Distribución de bienes y servicios en el servicio de guardería de prestación indirecta.
	24	- Administración del personal de guardería de prestación indirecta.
	25	- Distribución del componente de alimentación en guarderías de prestación indirecta.
	26	- Componente de fomento a la salud en guarderías de prestación indirecta.
	27	- Apoyo terapéutico.

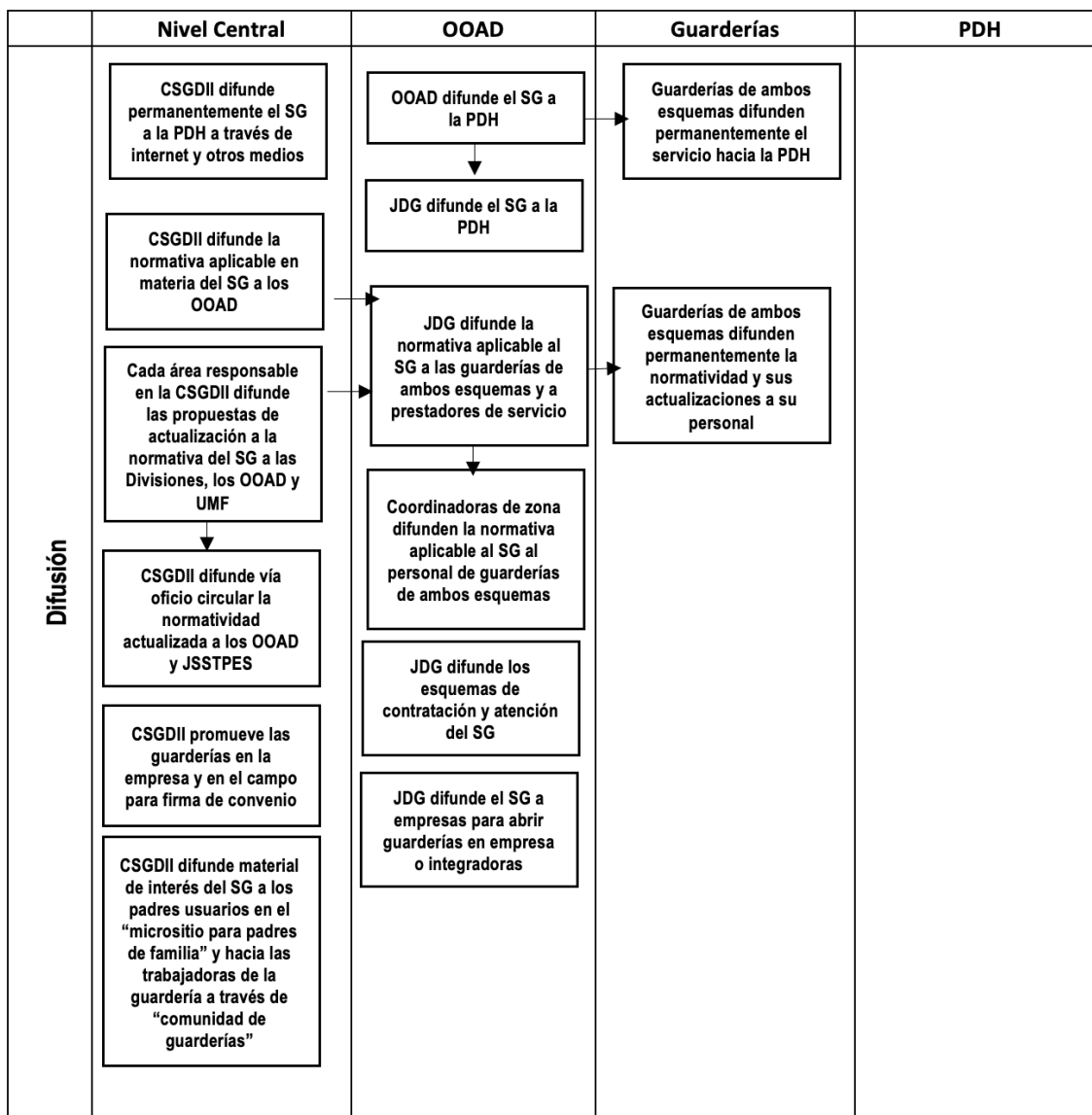
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados o analizados por el evaluador
Entrega del servicio: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	28	- Registro de asistencia, recepción y entrega de infantes en el SG.
	28	- Servicio de Pedagogía.
	30	- Fomento a la salud.
	31	- Apoyo terapéutico.
	32	- Procesos administrativos.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	33	- Supervisión de la operación.
	34	- Cédula de verificación de medidas de seguridad en guarderías IMSS (CVMS).
	35	- Autoevaluación.
	36	- Seguimiento global del Servicio de Guardería
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	37	- Consejo de Padres en el Servicio de Guardería del IMSS.
	38	- Mecanismo de participación social.
	39	- Buzón de quejas y sugerencias.
	40	- Manifestación de Opinión.
	41	- Encuesta de satisfacción.
Monitoreo y Evaluación. Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	42	- Monitoreo.
	43	- Evaluación.

Anexo III. Flujoigramas del Pp E007

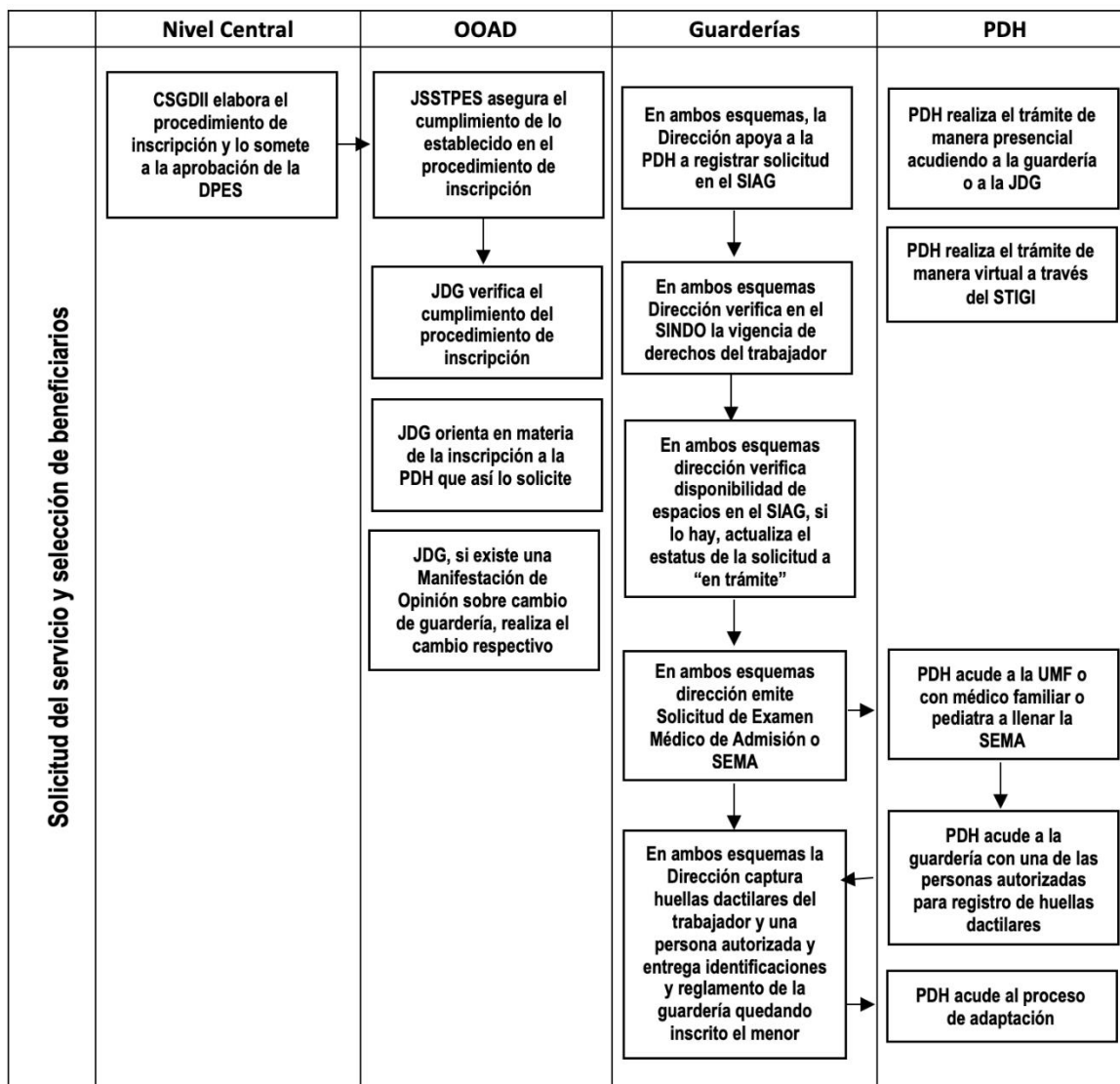
Proceso de Planeación



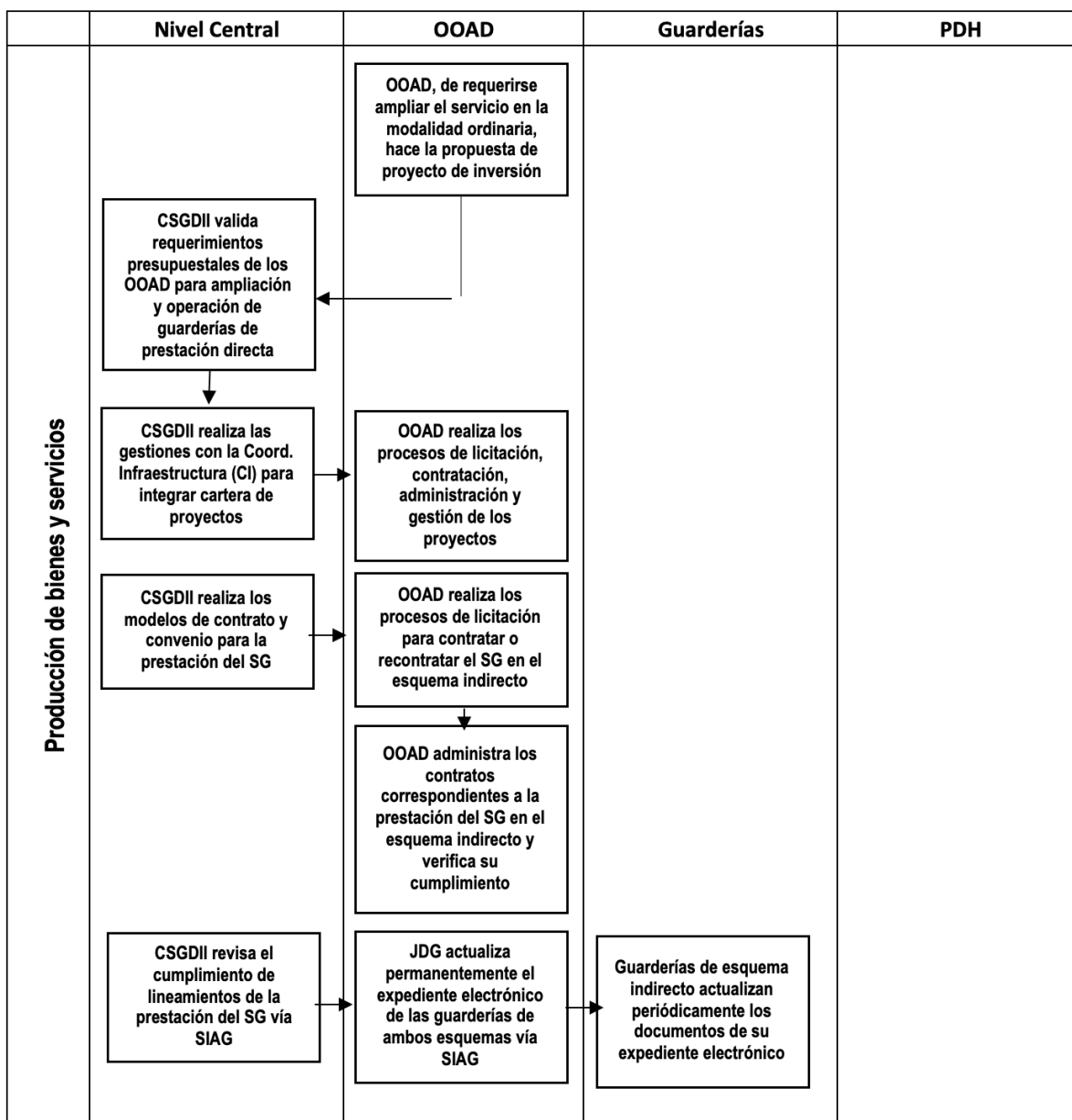
Proceso de Difusión



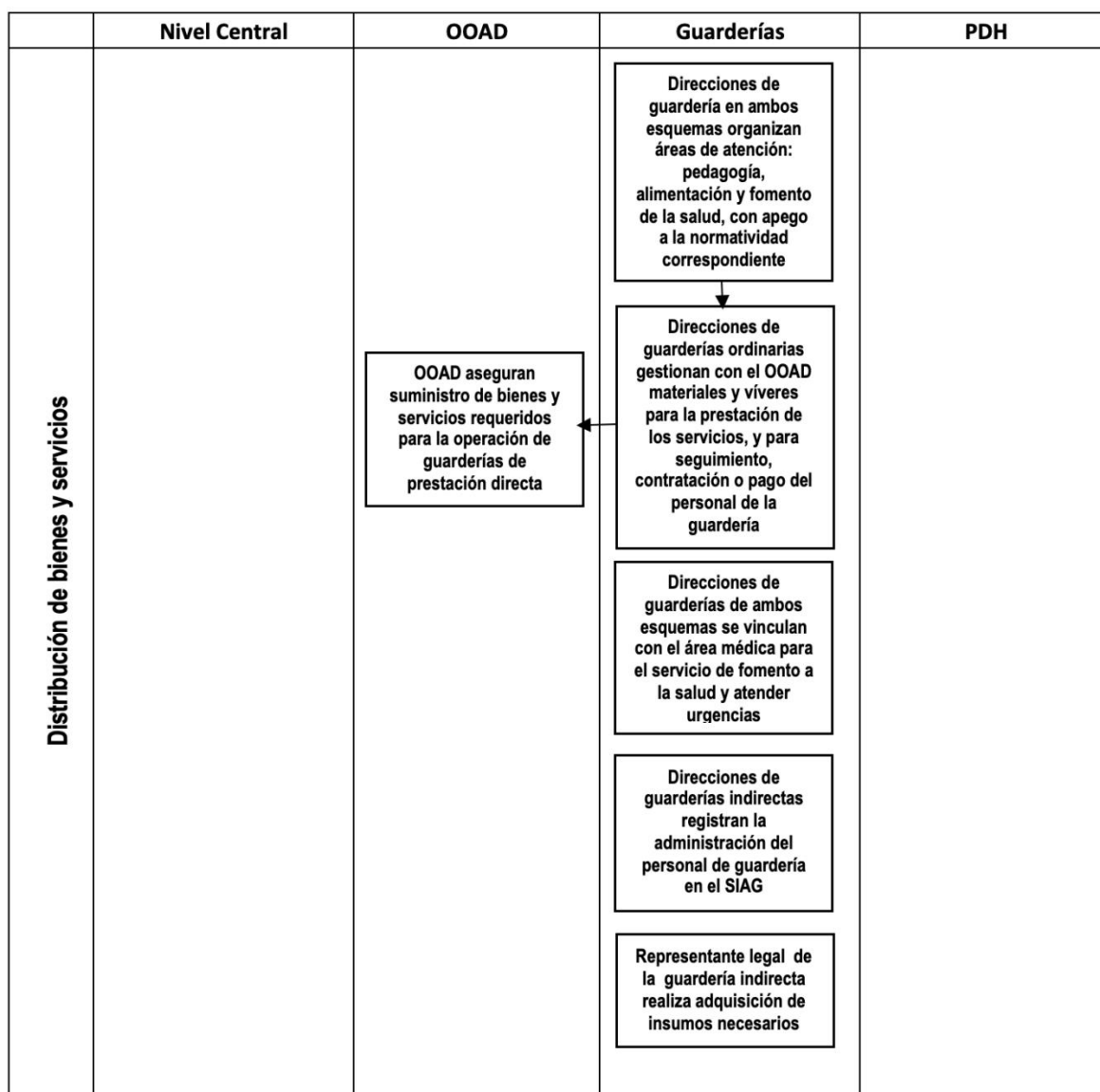
Proceso de Solicitud del Servicio y selección de beneficiarios



Proceso de Producción de bienes y servicios



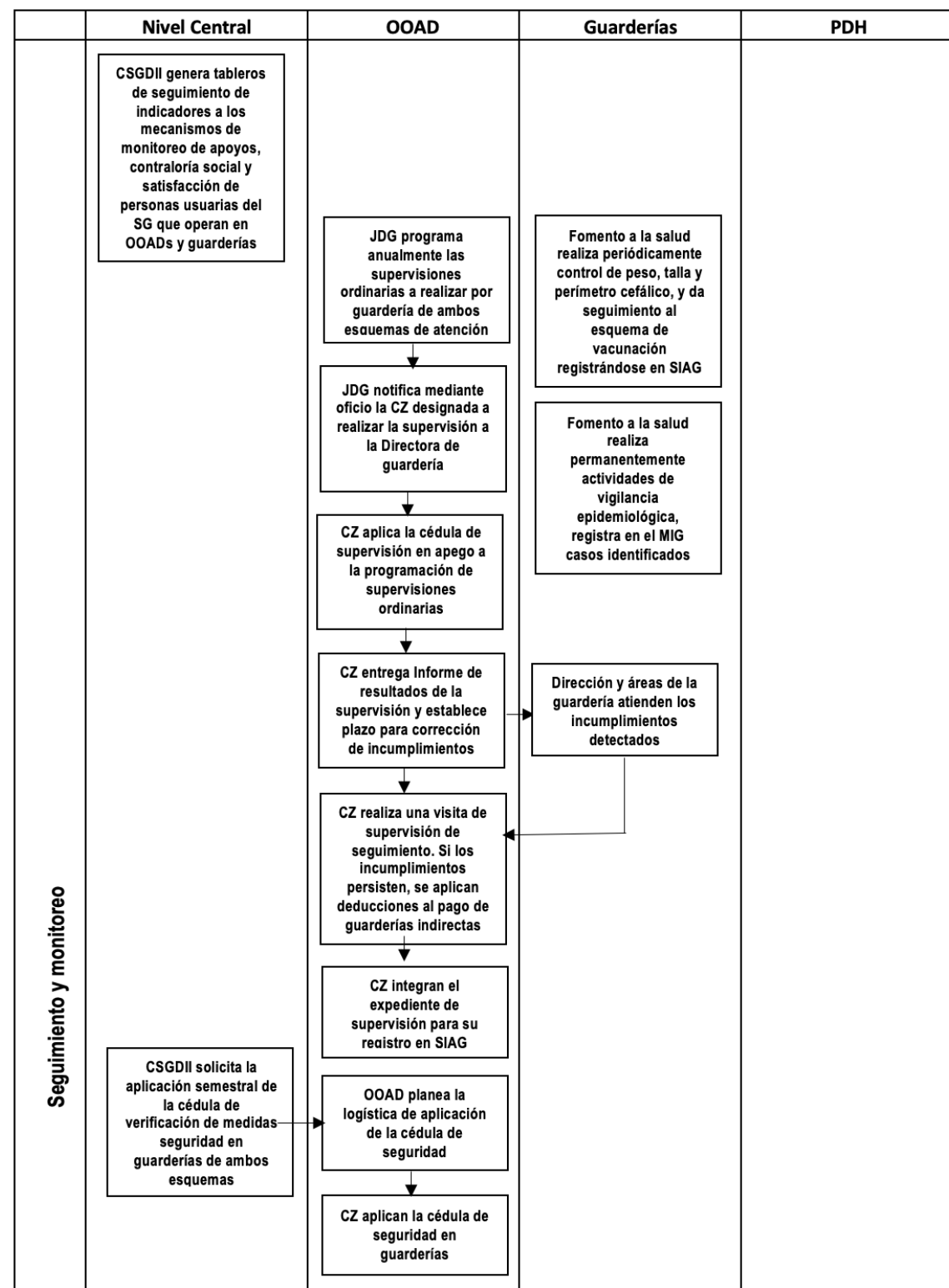
Proceso de Distribución de bienes y servicios



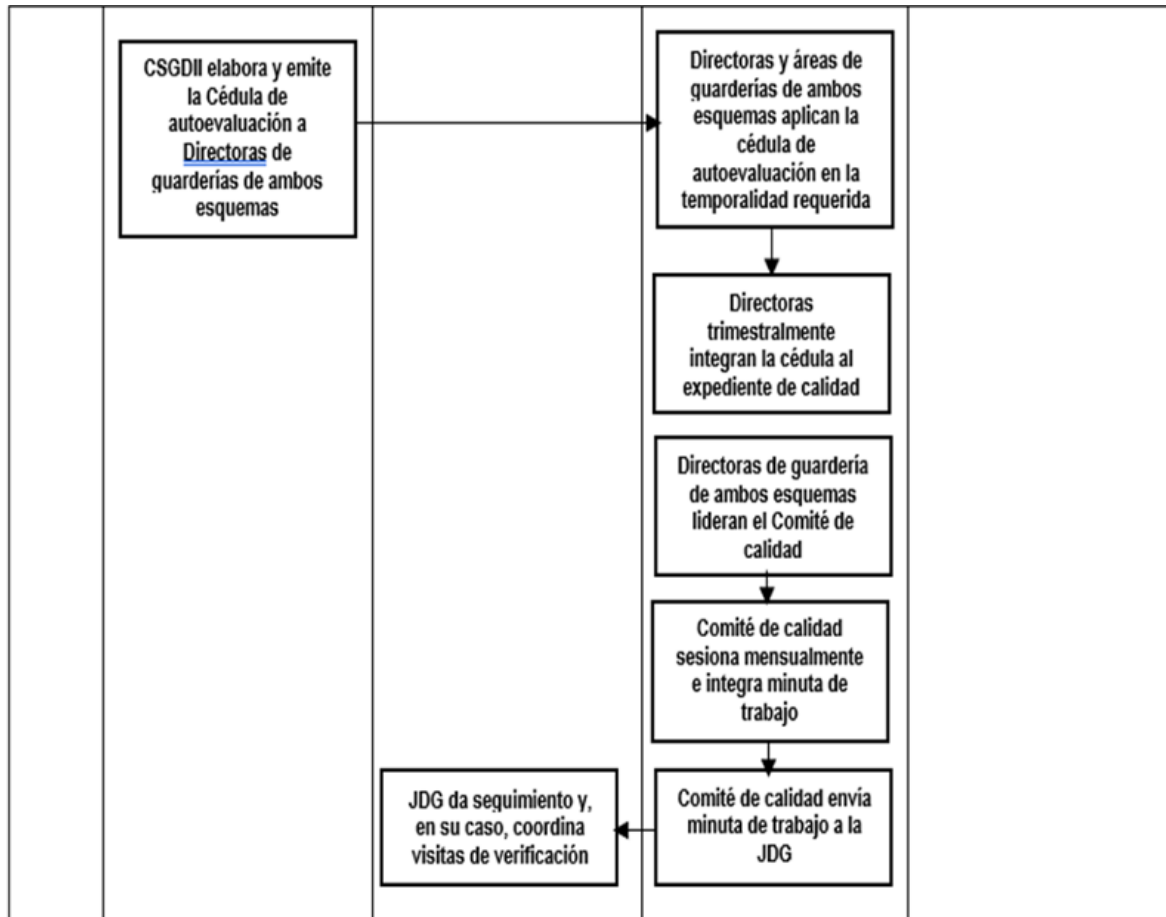
Proceso de Entrega del Servicio

	Nivel Central	OOAD	Guarderías	PDH
Entrega del servicio			<p>Personal de fomento a la salud de guarderías en ambos esquemas constata, en el ingreso y entrega, que el menor no presente síntomas de padecimiento contagioso ni lesiones físicas</p>	<p>PDH que entrega o recoge al menor en guardería de ambos esquemas, registra asistencia o retiro en el SIAG mediante huella dactilar, o bien, con código de barras de la credencial</p>
			<p>Dirección y áreas pedagógica, de guarderías en ambos esquemas, proporcionan a los menores cuidados diarios, actividades higiénicas, recreativas, libres o descanso. En el caso de guardería integradora, se brinda el apoyo terapéutico</p>	
			<p>Fomento a la salud verifica que un menor de nuevo ingreso cuente con valoración médica. Da seguimiento al esquema de vacunación. Monitoreo e identificación de casos de enfermedades, maltrato infantil y urgencias médicas</p>	
			<p>Dirección y área de alimentación planean, preparan y ofrecen los alimentos en apego a la norma aplicable en la materia. Facilita la lactancia materna. Con apoyo de las educadoras, se verifica que los infantes consuman sus alimentos</p>	
			<p>Dirección, en ambos esquemas de atención, realiza actividades administrativas en materia de seguridad, protección civil, plantilla de personal, capacitación, limpieza y mantenimiento de instalaciones</p>	

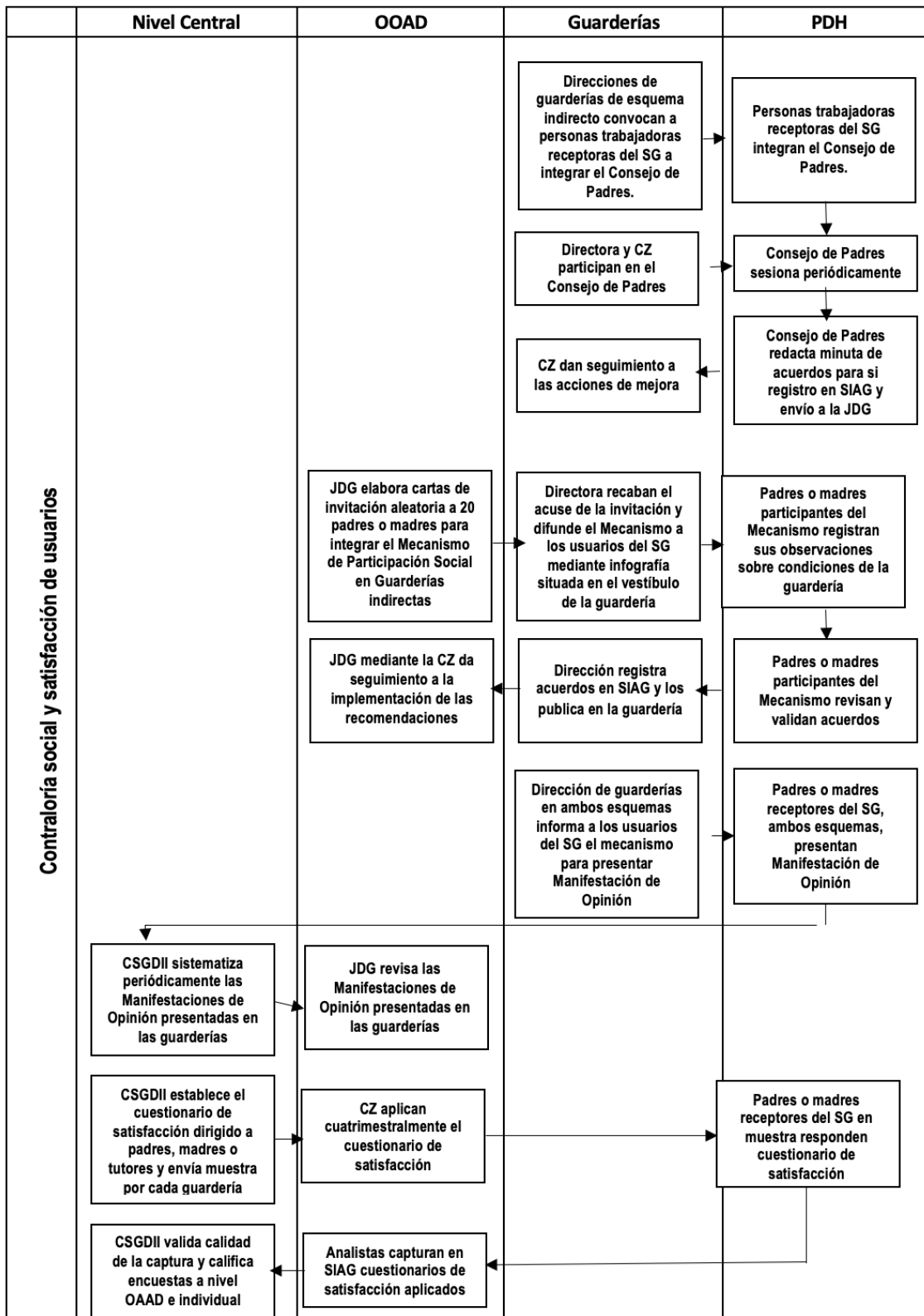
Proceso de Seguimiento y monitoreo



Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería



Proceso de Contraloría social y satisfacción de usuarios



Proceso de Monitoreo y Evaluación

	Nivel Central	OOAD	Guarderías	PDH
Monitoreo y Evaluación	<div> <p>Coordinación de Presupuesto e Información Programática funge como Unidad de Evaluación. CSGDII atiende las actividades de monitoreo y evaluación del servicio de guardería</p> </div>			

Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	4				<p>El Servicio de Guardería del IMSS cuenta con Reglas, Normas, Lineamientos y Procedimientos documentados para la realización de las actividades. De forma general, la normatividad que emiten las autoridades del Instituto se hace de manera diferenciada para regular las actividades del esquema de prestación ordinaria y el esquema de prestación indirecta. Lo anterior, es explicable en algunos procesos de orden administrativo, derivado de que el personal en las guarderías ordinarias son personas trabajadoras del IMSS, en su mayoría personal sindicalizado que se rige por lo convenido en el contrato colectivo de trabajo.</p> <p>La normatividad del servicio de guardería, sin embargo, carece de una visión integral y de carácter uniforme, de manera que los productos generados por un proceso alimenten al subsecuente o estén encadenados en el ciclo operativo del programa. Lo anterior, derivado de que el Pp E007 no opera bajo la lógica de un programa presupuestario, sino como parte de un servicio mandatado en la Ley del IMSS que carece de una orientación a resultados; es decir, todas las acciones del programa deben cumplir con la normatividad y el ejercicio presupuestal, característico de una gestión tradicional, y no con base en resultados que evidencien la solución de un problema identificado.</p>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	5				<p>Los procedimientos que rigen la operación del Servicio de Guardería están sistematizados y al alcance de los operadores en los OOAD y las guarderías. La mayoría de ellos se incorpora en el Sistema de Administración de Guarderías (SIAG) y son de aplicación obligatoria para los agentes relacionados. Adicionalmente, las áreas normativas del programa, adscritas a la CSGDII, difunden la normatividad por medios oficiales del Instituto; en este sentido, se identificó que los procesos están sistematizados y al alcance los actores involucrados con la implementación del Pp E007. Sin embargo, se reconoce la complejidad para acceder a la normatividad institucional por la diversidad de temas que abarca</p>
3) Si los procesos están estandarizados	4				<p>Los procesos son estandarizados solo parcialmente. Los criterios para la aplicación y mecanismos operativos de los procesos difieren entre los que norman la operación de las</p>

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
os, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras					guarderías ordinarias y las guarderías de prestación indirecta. Esta diferencia en la normatividad para la operación de las guarderías se ve reflejada en distintos criterios de valoración, implementación de los procesos administrativos y nivel de exigencia o laxitud en los criterios de seguimiento y evaluación. Asimismo, la operación y administración del servicio de guardería se lleva a cabo en los OOAD, lo que con frecuencia se refleja en diferencias de los criterios para la implementación de los procesos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		3			Se cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación mediante indicadores de gestión. Sin embargo, al igual que en los procedimientos, la valoración difiere entre guarderías ordinarias y las de prestación indirecta. Los indicadores no son del conocimiento de todos los actores involucrados. En las guarderías, conocen cuáles son los temas que serán supervisados, pero desconocen la Cédula de Supervisión, los indicadores que miden los resultados de la supervisión y el impacto que tiene la calificación para determinar el pago o penalización a las guarderías de prestación indirecta u otro tipo de sanciones en caso de tratarse de guarderías ordinarias. Se carece de una normativa que defina los criterios para la elaboración de los indicadores de gestión; su diseño responde a necesidades o consideraciones de las áreas del servicio de guardería en oficinas centrales, y son modificados con frecuencia con base en estas necesidades. En esta actualización no participan los OOAD ni personal de las guarderías.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		3			El servicio de guardería cuenta con herramientas para realizar la supervisión, seguimiento y conocer el grado de satisfacción de la población beneficiaria; estas herramientas tienen el propósito de lograr la mejora continua de la operación en las guarderías del Sistema del IMSS. Sin embargo, se carece de instrumentos para identificar áreas de oportunidad y de implementación de mejora sobre el diseño del programa y conocer los problemas que eventualmente se generan por la normatividad. Al respecto, las actividades de este orden son reactivas y con base en necesidades estacionales que se presentan en el nivel central, pero no son mecanismos sistemáticos que se hagan de manera coordinada entre las instancias relacionadas con el Pp E007.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
Grado de consolidación operativa	<p>El Pp E007 no opera en la lógica de un programa presupuestario orientado a resultados, sino de un servicio que debe ser prestado para cumplir con el mandato de la Ley del IMSS. En el esquema ordinario, la implementación está sujeta al cumplimiento de la normatividad del IMSS, ejercer el presupuesto y cumplir con procesos que, en ocasiones, no fueron diseñados teniendo en mente las necesidades específicas de las guarderías, sino que son ordenamientos generales, administrativos y operativos del IMSS, y como tales, pueden representar cuellos de botella o dificultades administrativas para cumplir con el objetivo del servicio de guardería.</p> <p>En cuanto a las guarderías de prestación indirecta, la normatividad es clara en cuanto a la producción y entrega de los componentes, aunque es de observar que los mecanismos de seguimiento y la exigencia en el cumplimiento de los criterios establecidos es más rígida y con consecuencias inmediatas para las guarderías, en comparación con las guarderías ordinarias que operan con criterios distintos y con características que no siempre están normadas.</p> <p>El análisis de la operación del Pp E007 muestra que el grado de gobernanza es bajo. La operación es responsabilidad de cada uno de los OOAD, mientras que en el nivel central se emite la normatividad a la que están sujetas las guarderías. De esta forma, si bien en el Diagnóstico (2021) del Pp E007 se establece que la Unidad Responsable del Programa es la CSGDII; en la práctica existen procesos que rebasan la capacidad de control y alcance de la CSGDII, porque la asignación, operación y administración de las guarderías depende de las áreas responsables en los OOAD.</p> <p>Derivado de lo anterior, el equipo evaluador considera que el grado de consolidación operativa del programa es medianamente aceptable y con base en lo criterios para valorar la consolidación operativa se obtiene una puntuación de 3.8 /5.</p>				

*/ De acuerdo con los Términos de Referencia para la evaluación, hay que asignar un valor cuantitativo en un rango de 1 a 5, en donde 1 es la calificación más baja y 5 el valor óptimo. Al respecto, para calificar el grado de consolidación operativa se asigna un valor de 1-2 en caso de que la respuesta sea no y el criterio solicitado no cumple o cumple de forma incipiente, respectivamente; se califica con un valor de 3 si la respuesta es parcialmente; y se asigna un valor de 4 – 5 si la respuesta es sí y el criterio se cumple en casi todo o se cumple en todo, respectivamente.

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia con la presupuestación, la programación, definición de objetivos, metas e indicadores y la emisión y actualización de la normatividad.
	Fin	Los OOAD y guarderías directas e indirectas cuentan con su presupuesto, programas de trabajo, indicadores y normatividad para operar.
Áreas involucradas		La Coordinación a través de sus subsecretarías al interior de las cuatro Divisiones (División de Desarrollo Integral Infantil, División de Regulación y Esquemas de Contratación del Servicio de Guardería, División de Expansión del Servicio de Guardería y División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería). También participan la Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales (DPES), la Dirección de Finanzas a través de la Coordinación de Presupuesto de Información Programática (CPIP), el Órgano Interno de Control (OIC) y la Dirección General del IMSS.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La normatividad en materia de presupuesto y responsabilidad hacendaria establece los plazos que las instituciones y los programas deben atender para cumplir con su mandato. En cuanto a la actualización de la normatividad, los procedimientos se actualizan cada dos años.
	Personal	Sobrecargas de trabajo y falta personal
	Recursos financieros	Los recursos con que cuenta el IMSS son suficientes y adecuados para realizar este ejercicio. El tema del presupuesto relativo al Servicio de Guardería subrogadas se trabaja desde mayo con la metodología de presupuesto base cero.
	Infraestructura	A nivel central la señal de Internet suele ser deficiente, falta equipo de cómputo actualizado y mobiliario. Respecto a los OOAD falta mobiliario y espacio físico. En guarderías lo más comentado fue la falta de calidad en el Internet.
	Otros	No aplica.
Productos	Productos del proceso	Norma para la coordinación entre las guarderías y las unidades médicas del IMSS; Lineamientos arquitectónicos para guarderías para el Modelo con Organizaciones de la Sociedad Civil; Lineamientos en Guarderías IMSS ante la presencia de infecciones respiratorias agudas (IRA), incluyendo COVID-19; Lineamientos para el inicio de operaciones y la suspensión del servicio de guardería; Lineamientos para el inicio de operaciones y la suspensión del servicio de guardería; Lineamientos para la ampliación de la capacidad instalada; Lineamientos para la atención de manifestación de opinión del servicio de guardería; Lineamientos para la prevención, detección, referencia y seguimiento del maltrato infantil en guarderías IMSS; Lineamientos para la reubicación de los niños y otorgamiento de una ayuda en efectivo a los trabajadores usuarios de servicio de guardería; Lineamientos para la Reubicación de los niños y

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
		<p>Otorgamiento de una Ayuda en Efectivo a los Trabajadores Usuarios del Servicio de Guardería; Lineamientos en Guarderías IMSS ante la presencia de infecciones respiratorias agudas (IRA), incluyendo COVID-19; Lineamientos para otorgar las autorizaciones de modalidad y modelo de atención, así como los requisitos y documentos necesarios para acreditar el cumplimiento del artículo 50 y el Capítulo VIII de la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, así como lo previsto en el Capítulo IX de su Reglamento; Lineamientos para realizar actividades fuera del horario de atención convenido con el IMSS y para la conclusión del primer grado de preescolar; Lineamientos y plan de acción en guarderías IMSS ante la presencia del nuevo coronavirus (COVID-19); Procedimiento de alimentación del Servicio de Guardería IMSS; Procedimiento de pedagogía del Servicio de guardería IMSS; Procedimiento de fomento a la salud del Servicio de Guardería del IMSS; Procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guardería del IMSS; Procedimiento para identificar áreas de oportunidad para la mejora continua en la prestación del servicio de guardería en el esquema Ordinario y Madres IMSS; Manuales de operación relacionados con el SIAG.</p> <p>Programa Anual de Trabajo</p> <p>Programa anual de visitas de apoyo técnico a las áreas de guardería de los OOAD (División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería)</p> <p>Programa Anual de Trabajo en materia de identificación de Áreas de Oportunidad y mejora continua</p> <p>Programa Anual de Operación de las guarderías de prestación directa (por OOAD)</p> <p>Programa Anual de Trabajo (PAT) de cada guardería de prestación directa</p> <p>Programa de Trabajo de Administración de Riesgos</p> <p>Programa de Trabajo de Control Interno</p> <p>Anteproyecto de presupuesto anual del servicio de guardería</p> <p>Matriz de Indicadores para Resultados</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	<p>Página web http://www.imss.gob.mx/tramites/imss01006/.</p> <p>Sistema de Planeación de Recursos Institucionales (PREI), en su módulo "Sistema Optimizado de Ajustes al Presupuesto (SOAP)".</p> <p>SIAG https://siag.imss.gob.mx</p>
	Tipo de información recolectada	Presupuesto y su seguimiento Normatividad
	¿Sirve de información	Sí

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, la planeación es un proceso transversal a la implementación del programa.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, se realiza planeación en los tres niveles: central, OOAD y guarderías

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia una vez que planeación finaliza
	Fin	Termina una vez que se difunde la normatividad, se actualizan los contenidos en el portal del IMSS en Internet, en los micrositos de comunicación para padres y el de comunidad de guarderías.
Áreas involucradas		La Coordinación a través de sus subjefaturas al interior de las cuatro Divisiones (División de Desarrollo Integral Infantil, División de Regulación y Esquemas de Contratación del Servicio de Guardería, División de Expansión del Servicio de Guardería y División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería), los OOAD y Guarderías
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Cada dos años se actualiza la difusión
	Personal	Personal insuficiente en oficinas centrales
	Recursos financieros	No se comentó sobre alguna limitación financiera para este proceso.
	Infraestructura	Aunque hay Internet, es de acceso limitado
	Otros	No aplica.
Productos	Productos del proceso	<p>Estrategias para la difusión de la normatividad en materia de nutrición, fomento de la salud, pedagogía y apoyo terapéutico en guarderías.</p> <p>Estrategias para la difusión de la normatividad en materia de regulación y esquemas de contratación del servicio de guardería, así como los mecanismos de control para su aplicación.</p> <p>Esquemas para la difusión de la normatividad para la planeación de la expansión del servicio de guardería.</p> <p>Esquemas para la difusión de la normatividad en materia de infraestructura, apoyo técnico y cobertura del servicio de guardería.</p> <p>Estrategias para la difusión de la normatividad en materia de supervisión, apoyo técnico e identificación de áreas de oportunidad y mejora continua del servicio de guardería.</p> <p>Material para promover la firma de convenios de guarderías en los esquemas de empresa y de campo.</p>

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
		<p>Oficios y circulares para comunicar la nueva emisión de normatividad o actualizaciones a esta.</p> <p>Actualización de contenidos en el portal del IMSS en Internet, así como en los micrositos de Comunicación para padres y el de comunidad de guarderías.</p> <p>Otros materiales de difusión (impresos o en canales virtuales de TV).</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, para los procesos de distribución, solicitud de apoyo y entrega.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	<p>https://www.imss.gob.mx/servicios/guarderias</p> <p>https://siag.imss.gob.mx/</p> <p>http://www.imss.gob.mx/tramites/imss01006</p> <p>https://stigi.imss.gob.mx/</p> <p>https://imss.gob.mx/servicios/guarderias/comunicacion-padres</p> <p>Micrositio de comunidad de guarderías.</p>
	Tipo de información recolectada	Estrategias y esquemas de difusión para la normatividad, oficios y circulares y contenido para las PDH.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, implica la coordinación entre las Divisiones que conforman la CSGDII así como con los OOAD.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Es totalmente pertinente ya que es indispensable mantener informada a toda la parte operativa del SG, a los potenciales proveedores de este servicio, así como a la PDH.

Proceso de Solicitud del servicio y Selección de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Cuando la PDH expresa su interés e inicia el trámite de manera virtual o presencial.
	Fin	Una vez que el menor queda inscrito en la guardería.
Áreas involucradas		<p>La Coordinación a través de sus subjefaturas al interior de las cuatro Divisiones.</p> <p>División de Expansión del Servicio de Guardería a través de la Subjefatura de División de Planeación y Presupuesto del Servicio de Guardería (SDPPSG).</p> <p>Las OAAD.</p>

Proceso de Solicitud del servicio y Selección de beneficiarios		
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
		Guarderías.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	<p>Siete días para concluir el trámite cuando hay lugar disponible en guarderías.</p> <p>Tres meses de vigencia cuando no hay lugares disponibles. (En guarderías ordinarias este tiempo se alarga por la falta de personal al cuidado de los menores).</p> <p>En la modalidad presencial y virtual los tiempos se pueden retrasar por el llenado incorrecto de la Solicitud de examen médico (SEMA) por parte del médico.</p>
	Personal	<p>A nivel central falta de personal.</p> <p>A nivel de guarderías ordinarias en ocasiones la falta de personal por sala ocasiona falta de lugares disponibles.</p>
	Recursos financieros	No se identificó alguna limitación financiera para este proceso.
	Infraestructura	<p>Falta de capacitación sobre las nuevas actualizaciones al SIAG ralentizó las inscripciones.</p> <p>Computadoras que requieren actualizaciones.</p>
	Otros	
Productos	Productos del proceso	<p>Formato de examen médico de admisión requisitado (SEMA).</p> <p>Solicitud en estatus “pendiente”.</p> <p>Solicitud en estatus “en trámite”.</p> <p>Descripción del Servicio de guardería.</p> <p>Cédula de identificación del niño.</p> <p>Credencial de identificación.</p> <p>Reglamento de la guardería.</p> <p>Relación de niñas/niños inscritos en la guardería.</p> <p>Listado de personas, hombres y mujeres, trabajadoras usuarias del SG.</p> <p>A nivel central, mensualmente, se actualiza la información del Boletín Estadístico el cual contiene entre otras múltiples variables, información de las solicitudes pendientes, niñas y niños inscritos.</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, para el proceso de Proceso de producción de bienes y servicios.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	<p>Página web http://www.imss.gob.mx/tramites/imss01006/.</p> <p>Sistema Individual de Derechos y Obligaciones (SINDO).</p> <p>Sistema para el Trámite de Inscripción a Guardería por Internet (STIGI).</p> <p>SIAG https://siag.imss.gob.mx</p>

Proceso de Solicitud del servicio y Selección de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Tipo de información recolectada	<p>Número de seguridad social y CURP del trabajador asegurado y CURP del menor.</p> <p>Domicilio y teléfono del trabajo y particular.</p> <p>Cuenta de correo electrónico del trabajador asegurado.</p> <p>Razón social de la empresa donde labora el trabajador asegurado.</p> <p>Número de la Unidad de Medicina Familiar.</p> <p>Número y nombre de la guardería elegida.</p> <p>Registro patronal del empleador.</p> <p>Valoración médica del menor.</p> <p>Huellas dactilares de la persona derechohabiente.</p>
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Producción de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	<p>Se establecen las estrategias para atender la demanda del servicio de guardería, con base en los recursos presupuestales disponibles. Esto conlleva la definición de planes de construcción, ampliación, remodelación y equipamiento de guarderías de prestación directa, y contratación de guarderías de prestación indirecta.</p> <p>Se relaciona con el proceso de planeación presupuestal.</p>
	Fin	<p>Se generan los espacios equipados para brindar el servicio directo o indirecto de guardería.</p> <p>Se relaciona con los procesos de inscripción al servicio, de distribución de bienes y servicios y de entrega de bienes y servicios.</p>
¿Los insumos y recursos	Tiempo	Suficiente, pero el tiempo para la contratación de prestadores del servicio se ve extendido cuando licitaciones se declaran desiertas.

Proceso: Producción de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
son suficientes y adecuados ?	Personal	Insuficiente en las Divisiones de Regulación y Esquemas de Contratación del Servicio de Guardería y de Expansión del Servicio de Guardería, a nivel central.
	Recursos financieros	Suficientes.
	Infraestructura	Infraestructura tecnológica insuficiente e inadecuada. El equipamiento de guarderías es suficiente, pero frecuentemente es inoportuno en guarderías de prestación directa.
	Otros	La planeación presupuestal y la normatividad producidos en el proceso de planeación son insumos de utilidad para el proceso de producción de bienes y servicios.
Productos	Productos del Proceso	Espacios generados o ampliados con instalaciones y equipamiento adecuados. Estos productos están consolidados en: <ul style="list-style-type: none"> Contratos firmados con proveedores de guarderías ordinarias. Contratos plurianuales firmados entre prestadores indirectos del servicio y el IMSS.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. Los productos son necesarios y se relacionan con los procesos de solicitud de inscripción, de distribución de bienes y servicios y de entrega de bienes y servicios.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SINDO. CompraNet. SIAG.
	Tipo de información recolectada	Demanda potencial del Servicio de Guardería; propuestas de prestadores indirectos del servicio; expediente electrónico de las guarderías.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, los mecanismos de coordinación entre los OOAD y el nivel central para la ampliación y expansión son adecuados.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí.

Proceso: Distribución de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Las guarderías tienen niños y niñas inscritos.

Proceso: Distribución de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
		Se relaciona con los procesos de solicitud de inscripción y producción de bienes y servicios.
	Fin	Las guarderías cuentan con los recursos materiales y humanos necesarios para brindar el servicio. Se articula con el proceso de entrega del servicio.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos para el suministro de materiales y contratación de personal en guarderías de prestación directa son inadecuados.
	Personal	Insuficiente en guarderías de prestación directa. Suficiente en guarderías de prestación directa.
	Recursos financieros	Suficientes en ambos esquemas de prestación del servicio.
	Infraestructura	Equipamiento y materiales inoportunos y con frecuencia insuficientes en guarderías de prestación directa. Equipamiento y materiales inoportunos suficientes, oportunos y adecuados en guarderías de prestación indirecta.
	Otros	El registro de niñas y niños inscritos en SIAG, producido en el proceso de inscripción al Servicio de Guardería, es un insumo para administrar la plantilla de personal y los insumos requeridos para los procesos sustantivos en las guarderías.
Productos	Productos del Proceso	Guarderías con suministro de equipo, materiales y personal capacitado. Este producto se captura en: <ul style="list-style-type: none"> • Inventario físico de suministros. • Plantilla nominal. • Expedientes de los trabajadores.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. El suministro de equipamiento y materiales resultante del proceso de distribución de bienes y servicios es necesario para la ejecución de la Entrega del servicio.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIAG. SIAP.
	Tipo de información recolectada	Registro de altas, bajas, asistencias y capacitaciones del personal de guarderías.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No. No hay una coordinación eficiente entre las guarderías ordinarias y las Jefaturas de Servicios Administrativos y de Servicios de Desarrollo de Personal en el OOAD para el suministro oportuno de materiales y contratación del personal.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso: Distribución de bienes y servicios	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí.

Proceso: Entrega del servicio		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El proceso es continuo e inicia con la inscripción de una niña/o a la guardería. Se articula con los procesos de inscripción y distribución de bienes y servicios.
	Fin	Termina el periodo de derecho a la atención por edad o cambio de estatus de la persona derechohabiente. Se relaciona con el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo de atención en guarderías es suficiente, pero las madres y padres usuarios preferirían que este se alargara.
	Personal	Insuficiente en guarderías de prestación directa, lo cual afecta la ocupación de la capacidad instalada. Suficiente en guarderías de prestación indirecta. Hay altos niveles de rotación en ambos esquemas de prestación del servicio.
	Recursos financieros	No se requieren.
	Infraestructura	Infraestructura tecnológica frecuentemente insuficiente en ambos esquemas. Materiales inoportunos y con frecuencia insuficientes en guarderías de prestación directa. Materiales y artículos de consumo suficientes, oportunos y adecuados en guarderías de prestación indirecta.
	Otros	El registro de niñas y niños inscritos generados en el proceso de inscripción a guarderías y los materiales e insumos provistos durante el proceso de distribución de bienes y servicios son insumos para el proceso de entrega del servicio.
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de asistencia de niñas y niños. - Expediente del niño. - Resultados de EDN. - Programas de estimulación. - Reportes de logros e incidencias diarias por sala de atención. - Información sobre la atención de los niños. - Registro de actividades de fomento de la salud. - Valoraciones médicas. - Menús servidos a niñas y niños. - Muestras de menú. - Minutas desarrolladas por régimen, día y servicio.

Proceso: Entrega del servicio		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. Debido a que la entrega del servicio es un proceso continuo, los productos que se generan son a su vez insumos para dar la atención diaria a niñas y niños. Además, los productos generados son insumos para el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIAG https://siag.imss.gob.mx RAU. MIG.
	Tipo de información recolectada	Operación diaria de la guardería; casos de urgencia médica; vigilancia epidemiológica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí. Las áreas sustantivas de las guarderías se relacionan entre sí para dar una atención que promueva el desarrollo integral. Además, hay una buena coordinación entre el Departamento de Guarderías y las unidades médicas para dar atención a casos de urgencias.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí.

Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El proceso es continuo. Se relaciona con los procesos de Planeación y Entrega del servicio.
	Fin	Se relaciona con Evaluación y monitoreo.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente.
	Personal	Insuficiente.
	Recursos financieros	Insuficientes e inoportunos, las coordinadoras zonales no cuentan con viáticos para hacer las supervisiones.
	Infraestructura	Infraestructura tecnológica insuficiente e inadecuada.
	Otros	La normatividad producida en el proceso de planeación es el insumo principal para dar seguimiento a los productos y atención generados en el proceso de entrega del servicio.
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Expediente de supervisión. Informe de resultados de la CVMS. Cédula de autoevaluación.

Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
		<ul style="list-style-type: none"> Plan de acciones preventivas y correctivas. Expediente de calidad. Cédula de sugerencias para la mejora del servicio de guardería.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	<p>Sí. Los productos de los procesos de supervisión, aplicación de la CVMS, autoevaluación y Comité de Calidad están destinados a la mejora continua en la operación de la guardería, materializada en el proceso de entrega del servicio.</p> <p>Además, la División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería reporta un indicador de la MIR relacionado con las supervisiones, por lo que el seguimiento se articula con el proceso de Monitoreo y Evaluación.</p>
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIAG RAU MIG
	Tipo de información recolectada	Control de peso, talla y perímetro cefálico, control de inmunizaciones, expediente del niño y expedientes de supervisión; seguimiento de casos de urgencia y posible maltrato infantil; vigilancia epidemiológica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		<p>No. Se identificaron relaciones de abuso del poder entre coordinadoras zonales y guarderías en un caso de estudio, ejemplos de estas se presentan en el informe y el <i>Anexo VII. Análisis FODA</i>.</p> <p>Hacen falta capacitaciones de calidad en torno a cambios normativos y mecanismos de retroalimentación entre los OOAD y el nivel central.</p> <p>No hay un procedimiento para el diseño e implementación de indicadores de gestión que involucre a todos los actores relacionados con este proceso.</p>
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí.

Proceso: Contraloría social y satisfacción de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	<p>El proceso es continuo. Inicia con la inscripción de las hijas e hijos de las madres y padres usuarios.</p> <p>Se relaciona con el proceso de entrega del servicio.</p>

Proceso: Contraloría social y satisfacción de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Fin	<p>Termina el periodo de derecho a la atención por edad o cambio de estatus de la persona derechohabiente.</p> <p>Se relaciona con los procesos de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos y monitoreo y evaluación.</p>
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las madres y padres usuarios tienen tiempo insuficiente para participar en el Consejo de Padres.
	Personal	<p>Insuficiente a nivel central; no ha habido un incremento en recursos humanos proporcional al crecimiento del Servicio y de los canales para conocer la satisfacción de personas beneficiarias.</p> <p>Insuficientes madres y padres usuarios para la conformación del Consejo de Padres.</p>
	Recursos financieros	Suficientes.
	Infraestructura	Infraestructura tecnológica insuficiente e inadecuada a nivel central y estatal.
	Otros	Los insumos para la aplicación de los mecanismos son generados a nivel central (Reglas de Operación de los mecanismos y procedimientos). La implementación del proceso se asocia con atención que reciben las hijas e hijos de las personas usuarias, por lo que está relacionado con el proceso de entrega del servicio.
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos del Consejo de Padres. • Registro de observaciones del Mecanismo de Participación Social. • Manifestaciones de Opinión cerradas. • Encuestas de satisfacción contestadas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. Los productos son utilizados por los Comités de Calidad en el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Asimismo, la División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería reporta un indicador de la MIR relacionado con los resultados de las encuestas de satisfacción, por lo que se relaciona con el proceso de Monitoreo y Evaluación.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIAG.
	Tipo de información recolectada	Minutas de sesiones del Consejo de Padres, observaciones del Mecanismo de Participación Social, resultados de encuestas de satisfacción.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.

Proceso: Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	No. Madres y padres usuarios no participan en el Consejo de Padres porque las sesiones con frecuencia se realizan en horarios laborales. La coordinación entre oficinas centrales y Departamentos de guarderías para atender MO sí es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí.

Proceso de Monitoreo y Evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Seguimiento a los indicadores de la MIR, evaluaciones mandatadas en PAE o las que el programa planea.
	Fin	Es un proceso transversal, es decir debería retroalimentar con todos los procesos, principalmente a planeación.
Áreas involucradas		Coordinación de Presupuesto e Información Programática, Dirección de Finanzas. Coordinación del Servicio de Guardería para el Desarrollo Integral Infantil. Subjefatura de División de Planeación y Presupuesto del Servicio de Guardería. División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Normativamente los tiempos se cumplen. La información del proceso de monitoreo y evaluación del Pp E007 se genera para cumplir con los requisitos de los actores externos del IMSS, como SHCP y el CONEVAL.
	Personal	Sobrecarga de trabajo y poco personal
	Recursos financieros	En entrevista se mencionó que para la operación del programa el presupuesto ha sido suficiente todos los años, excepto en el periodo de pandemia que se cerraron guarderías y eso afectó el uso de los recursos que se convirtió en subejercicio.
	Infraestructura	Equipo de cómputo desactualizado y falta mobiliario, como sillas.
	Otros	No aplica.
Productos	Productos del proceso	Matriz de Indicadores para Resultados (avances en indicadores). Evaluaciones internas y externas. Posición u opinión institucional de las evaluaciones externas. Ficha de Monitoreo y Evaluación. Fichas de Información Básica. Aspectos Susceptibles de Mejora.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son un insumo, sin embargo, no se identificaron mecanismos para que esta información se use internamente para la toma de decisiones con el enfoque de orientación a resultados.

Proceso de Monitoreo y Evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	<p>Página web http://www.imss.gob.mx/tramites/imss01006/.</p> <p>Módulo PBR-Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH).</p> <p>Sistema de Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) del CONEVAL.</p> <p>Sistema financiero PREI-Millennium.</p> <p>SIAG</p>
	Tipo de información recolectada	<p>Registro y seguimiento a indicadores de la MIR.</p> <p>Informes de evaluaciones.</p> <p>Aspectos Susceptibles de mejora.</p> <p>Informes mensuales, trimestrales y anuales de los avances del ejercicio programático y presupuestario.</p>
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La falta de un enfoque con orientación a resultados provoca ausencia de coordinación entre los actores involucrados en el proceso de monitoreo y evaluación y de planeación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso de monitoreo y evaluación deja de ser pertinente si la información que produce no se usa para mejorar los resultados como programa presupuestario.

[1] De acuerdo con los Términos de Referencia para la evaluación, hay que asignar un valor cuantitativo en un rango de 1 a 5, en donde 1 es la calificación más baja y 5 el valor óptimo. Al respecto, para calificar el grado de consolidación operativa se asigna un valor de 1-2 en caso de que la respuesta sea no y el criterio solicitado no cumple o cumple de forma incipiente, respectivamente; se califica con un valor de 3 si la respuesta es parcialmente; y se asigna un valor de 4 – 5 si la respuesta es sí y el criterio se cumple en casi todo o se cumple en todo, respectivamente.

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Lineamientos y procedimientos	El Pp E007 cuenta con una extensa normatividad que regula el Servicio de Guardería, pero carece de un documento que articule los procedimientos y normatividad de forma integral al Pp E007 aplicables al servicio de guardería.	La comprensión sobre el funcionamiento del programa tiene una elevada curva de aprendizaje.	Elaborar un documento específico para describir de forma integral el Programa de Servicio de Guardería.	Articular la normatividad actual; agilidad en la comprensión de la mecánica, procedimientos y gestión del Pp E007; disminución del plazo de aprendizaje; fortalecimiento de la consistencia operativa en los OOAD.	Sintetizar la amplia normatividad en un documento que permita comprender el Pp E007 como programa presupuestario y lograr la coordinación entre oficinas centrales, OOAD y guarderías para plasmar lo más relevante en este documento.
Procedimientos de las actividades sustantivas del servicio de guardería	Normatividad dividida en dos esquemas (guarderías directas e indirectas).	La normatividad aplica diferentes criterios para seguimiento y evaluación en la parte sustantiva de la entrega del servicio.	Unificar los procedimientos relacionados con las actividades sustantivas del Servicio de Guardería (pedagogía, alimentación, fomento a la salud, administración) para los dos esquemas.	Homologar los criterios de supervisión, seguimiento y evaluación para los dos tipos de esquemas.	Resistencia del personal sindicalizado.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Normas, lineamientos y procedimientos	El personal del Pp E007 tiene la obligación de conocer todos los procedimientos y la normatividad del programa.	La normatividad del programa está dispersa entre todas las unidades administrativas involucradas en el Pp E007 lo que dificulta vincularla a los procesos.	Elaborar una guía (mapa de ruta) que facilite al personal del programa vincular procesos con normatividad.	Evitar las brechas de conocimiento y reducir la curva de aprendizaje normativa y operativa del programa. Brindar estructura al Servicio de Guardería como programa presupuestario.	Coordinación clara y efectiva entre oficinas centrales, OOAD y guarderías para hacer el mapa de rut.
Procedimientos para los servicios sustantivos	No se especifican funciones para el personal administrativo.	En los OOAD son heterogéneas las actividades que realizan los analistas.	Definir actividades para los analistas en los OOAD en el marco del SG.	Homologar las funciones de los analistas en los OOAD.	La figura de analista tiene otras funciones adicionales al Servicio de Guardería.

Anexo VII. Análisis FODA del Programa

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Planeación	El ejercicio de presupuestación cuida no rebasar el techo financiero y tener los menores niveles de recursos ociosos.		El financiamiento del programa está garantizado por las cuotas patronales, dado que el SG es un derecho garantizado por la LSS, lo cual a su vez garantiza su continuidad en beneficio de la población afiliada al Instituto.	
	Todas las Divisiones de la CSGDII participan activamente en el PAT.		La primera infancia es una prioridad nacional desde 2020 con la puesta en marcha de la Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI) la cual coloca su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.	
	El programa cuenta con una MIR.	La consistencia de la MIR es endeble en su lógica vertical ascendente y su lógica horizontal. No se socializan las metas de los indicadores con quienes retroalimentan la información para el cálculo de los indicadores.		
	La normatividad existente es constantemente actualizada y abarca la gran mayoría de los procesos que	No existe un documento institucional que articule toda esa normatividad, es decir, el gran número de		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
	comprende la prestación del SG.	lineamientos, procedimientos y normas institucionales relacionadas con el SG.		
	Existen equipos técnicos y profesionales altamente comprometidos con la calidad y la seguridad, proporcionadas a través del SG.	Hay personal insuficiente para la atención de las actividades relacionadas con el programa, especialmente a nivel central para atender y orientar a la totalidad de guarderías en el país.		
	Existen mecanismos para la mejora continua del SG a través de la actualización constante de los procedimientos del SG.	No se identificaron mecanismos para incorporar los productos y hallazgos del proceso de Monitoreo y Evaluación en la toma de decisiones durante la planeación en la CSGDII.		
Difusión del programa	Como parte de la actualización de alguna normatividad específica, ésta se difunde para su retroalimentación entre las cuatro Divisiones de la CSGDII, y con parte del personal a nivel del OOAD.	En el proceso de retroalimentación de algún procedimiento en específico, no se toma en cuenta al personal operativo de las guarderías.		La expansión del Servicio de Guardería en Empresa depende de los incentivos de los centros de trabajo para implementarlas por parte de potenciales proveedores y de la información con la que cuentan para tomar la decisión.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
	La difusión de la normatividad se realiza de forma oportuna en todos sus niveles (central, OOAD, guarderías) y a través de mecanismos de difusión interna estandarizados y son del conocimiento de los actores involucrados.			
	En los OOAD hay un compromiso por promover la creación de guarderías en empresa y en campo.			
	Amplia difusión externa del servicio de guarderías a la población derechohabiente, por distintos medios de comunicación, especialmente los digitales y de forma permanente.	La comunicación sigue manteniendo un sesgo de género que limita el aprovechamiento del servicio por parte de los padres derechohabientes.		El antecedente del accidente de la guardería ABC en Sonora, restringe la difusión del servicio de guarderías en dicho estado.
	La información que reciben las madres, padres y tutores beneficiarios por distintas vías (correos, micrositio para padres, en la guardería) por parte del SG es considerada como 'útil' y 'muy útil'.			

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Solicitud del servicio y Selección de beneficiarios	La solicitud de inscripción puede realizarse de forma presencial en una guardería o en línea desde cualquier dispositivo con acceso a internet. La gran mayoría de padres y madres entrevistados lo consideraron como un proceso ágil y sencillo.			La falta de estandarización del llenado de la Solicitud de examen médico (SEMA) por parte del personal médico retrasa el cumplimiento de los requisitos para concluir la inscripción de sus menores por parte de las madres, padres y tutores.
	Cuando hay lugares disponibles en la guardería de elección de la madre/padre/tutor, el trámite de ingreso a la guardería es muy rápido.	A nivel central se identificó que está rebasada la mesa de ayuda, debido a las horas de servicio y a poco personal (6 personas) para atender las solicitudes de todas las guarderías.		
	La sistematización de la información a través del SIAG, permite que el IMSS cuente con información estadística actualizada y de forma oportuna sobre el SG. Además, con respecto a los estadísticos, el sistema tiene puntos de control en los que, primero éstos deben ser revisados y aprobados a nivel del OOAD y posteriormente, se envía al área de estadística de la DESG.	La actualización del módulo del SIAG relacionada con el uso del biométrico para el registro de las huellas dactilares de las personas autorizadas para recoger o entregar al niño/a en la guardería el cual, como parte del trámite solicita proporcionar el código entregado por el Sistema por medio de un correo electrónico, presentó retrasos con respecto a la entrega de ese código, lo que demoró el registro hasta por un día.		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Producción de bienes o servicios	El proceso de licitación ha fortalecido la organización de la documentación de las guarderías, funciona como filtro de aquellas que no lo cumplen. Es percibido por los y las representantes legales como un proceso transparente y competitivo.	El personal para la revisión de expedientes electrónicos a nivel central es insuficiente, y sus equipos de cómputo inadecuados. Esto genera retrasos e incumplimientos en el proceso.		Demanda insatisfecha a causa de la amplia brecha entre la demanda potencial y la capacidad instalada.
	El Instituto ha desarrollado lineamientos y procedimientos que regulan la construcción, características y servicios de las guarderías de prestación indirecta, lo cual busca garantizar las mejores condiciones y seguridad de los infantes en todas las unidades.	No existe un ordenamiento normativo que establezca que los OOAD no pueden hacer modificaciones a los modelos de contrato generados a nivel central. Tampoco existen mecanismos para supervisar como se realizan las licitaciones en los OOAD.		
	Remodelación y ampliación de guarderías de ambos esquemas.	La forma en la que se programan las acciones de capacitación afecta las actividades cotidianas de personal en los OOAD y las guarderías, dado que deben atender de manera independiente a múltiples capacitaciones en distintos periodos.		
Distribución de bienes y servicios	Todas las actividades están normadas y centradas en garantizar la calidad del servicio en favor de las niñas y niños.	Las guarderías directas una vez que solicitan, con base en sus necesidades, los recursos al Departamento de Guarderías, éstas ya no		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
		participan en el seguimiento de lo que se adquiere.		
	Se busca que el personal operativo en guarderías tenga el mejor perfil posible para garantizar la calidad de la atención de la infancia.	La contratación de nuevo personal en las guarderías indirectas requiere que quienes aspiran a trabajar en éstas incurran en gastos para sus estudios de laboratorio y otras capacitaciones lo que desincentiva la continuación del proceso de contratación.		<p>La injerencia del Sindicato en la contratación de personal y el hecho de que no se publiquen las vacantes al público en general, causa que en las guarderías ordinarias haya plantillas incompletas, subocupación de la capacidad instalada y subejercicio presupuestal.</p> <p>El Sindicato también influye en el proceso de inscripción de las niñas y niños, y lo enlentece.</p> <p>Con frecuencia, personas ocupan la plazas de oficiales de puericultura, usándolas como trampolín para el ingreso al Instituto.</p>

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
		Los menús diseñados para la alimentación en guarderías son iguales para todas las regiones del país, lo cual genera, por un lado, problemas para el abasto en algunas localidades porque hay productos que no se comercializan en esa región y, por otro lado, mermas porque los alimentos no son del gusto y costumbre de las niñas y niños.		
Entrega del servicio	La normatividad, a través de la emisión de los lineamientos y los procedimientos para brindar los servicios sustantivos de pedagogía, fomento a la salud y alimentación en las guarderías, estandariza la calidad de éstos en favor de su desarrollo integral infantil.		Se tiene el respaldo de las UMF para brindar atención a las niñas y los niños inscritos en las guarderías en caso de que en éstas ocurra alguna emergencia médica, asimismo, brindan prioridad en la vacunación de esta población infantil.	Hay desabasto nacional de algunos biológicos para vacunación (BFG, SRP, varicela), lo cual impide que todas las niñas y niños cumplan con el esquema completo de vacunación normado.
	Alto compromiso y esmero por parte de las jefas de servicio para atender a las y los infantes en las guarderías.	Se identificaron sobrecargas de trabajo en la provisión de los servicios de las guarderías.		El personal sindicalizado en guarderías ordinarias es insuficiente: hay muchas plazas vacantes y elevado nivel de ausentismo.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
	Las madres, padres y tutores usuarios están satisfechos con el servicio.	La rotación del personal en guarderías indirectas hace que las niñas y los niños resientan el cambio súbito del personal de puericultura o las asistentes educativas.		
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	El seguimiento a niñas y niños en materia de fomento de la salud y las supervisiones ponen al centro el desarrollo integral infantil.	Abuso de autoridad de las coordinadoras zonales: Amenazas de penalizaciones ante observaciones no normadas. Hostigamiento con supervisiones extraordinarias en caso de levantar quejas ante el IMSS.		
	La supervisión es valorada como un proceso pertinente y útil, por parte de las directoras y el personal operativo de las guarderías quienes consideran que aporta a la mejora del SG.	Las frecuentes actualizaciones de la Cédula de Supervisión dificultan que exista una homologación de los criterios e interpretaciones de las coordinadoras zonales a ésta, ya que, en su opinión, éstas no van acompañadas de capacitaciones suficientes y adecuadas (estas no ofrecen espacio para reflexión, discusión o retroalimentación), lo que		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
		<p>impacta en la calidad de las supervisiones.</p> <p>Hay heterogeneidad en los criterios de las coordinadoras zonales para la aplicación de supervisiones.</p>		
	<p>Como resultado de la supervisión, se genera información estadística para el tablero de indicadores que permite dar un seguimiento global a la operación del Servicio de Guardería.</p>	<p>Los indicadores que conforman el tablero se actualizan trimestralmente, lo que genera incertidumbre en los Departamentos de Guardería respecto a las implicaciones de la información que reportan a oficinas centrales.</p>		
	<p>La supervisión procura la calidad de la prestación del SG en materia de seguridad, a través de la Cédula de Verificación de Medidas de Seguridad en guarderías IMSS (CVMS).</p>	<p>Las visitas de supervisión relacionadas con la CVMS se realizan por las Coordinadoras Zonales y no por el personal técnico especializado en la materia.</p>		
		<p>En la supervisión es frecuente que las Coordinadoras Zonales únicamente seleccionen rastreadores individuales, lo cual no es representativo de la gestión integral de las guarderías.</p>		
Contraloría social y	<p>Mecanismos normados y suficientes para conocer el grado de satisfacción de la</p>			

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Procesos	Interno		Externo	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
satisfacción de usuarios	población beneficiaria y recabar información adicional y oportuna sobre problemas que se señalen relacionados con el SG.			
	El programa cuenta con resultados sobre los efectos y la satisfacción de la población beneficiaria con respecto al servicio de guarderías.	No existen los Consejos de Padres en las guarderías ordinarias, del trabajo de campo derivó, a manera de hipótesis, que la principal causa por la que no se han creado es el Sindicato.		
Monitoreo y Evaluación	Existen áreas técnicas que atienden en específico el tema de monitoreo y evaluación (DESG, D. Finanzas) que permiten cumplir con la rendición de cuentas hacia actores externos como el CONEVAL, la SHCP entre otros.	La MIR actual no contiene indicadores de actividades sustantivas, indicadores desagregados, y algunos no están en el nivel adecuado en la matriz.	Desagregar por sexo los indicadores a nivel de Fin de la MIR para de medir los resultados e impactos del programa en la población, aun cuando ambos sexos hayan recibido los mismos servicios brindados por el programa.	

Anexo VIII. Recomendaciones del Pp E007

Proceso	Conclusión	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	La emisión y actualización de la normatividad recaba retroalimentación de los OOAD, pero no del personal en guarderías. Lo anterior puede deberse al desconocimiento o por parte del personal de los mecanismos para emitir opiniones y sugerencias dirigidas a oficinas centrales o a la percepción de que estos son poco eficaces.	A través del proceso de supervisión, recabar, además de información relativa a la operación, información que desde las guarderías retroalimente el diseño y normatividad del Pp E007. Además, difundir el mecanismo existente en el Procedimiento para Identificar Áreas de Oportunidad que permite recabar información sobre las dificultades que eventualmente puede generar la normatividad en distintos aspectos de la operación.	CSGDII	Procedimiento para Identificar Áreas de Oportunidad. Estrategia de difusión del mecanismo. Cédula de supervisión.	Totalmente viable ya que el mecanismo en el Procedimiento para identificar áreas de oportunidad ya existe.	Esto permitirá que el proceso de actualización normativa se sustente en evidencia relevante recabada a nivel de quienes en última instancia la implementan, que son las guarderías.	Difusión del mecanismo del en el Procedimiento o para identificar áreas de oportunidad. Cédula de supervisión	Alta

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	El programa enfrenta dificultad para lograr la ocupación de plazas de oficial de puericultura /asistente educativa bajo las condiciones salariales y perfiles de puesto actuales, tanto en las guarderías directas como en las indirectas. Asimismo, en las guarderías de prestación indirecta existen costos asociados a los estudios médicos requeridos y la certificación de competencias, los cuales constituyen barreras de acceso a los puestos.	Explorar desde oficinas centrales del IMSS, la celebración de convenios de colaboración con el CONOCER y el Servicio Nacional de Empleo a fin de que a través de sus representaciones estatales y en coordinación con los OOAD, apoyen procesos de capacitación y certificación de solicitantes para cubrir las vacantes del SG.	CSGDII, DPES, Secretaría de Educación Pública (CONOCER), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (SNE)	Entablar relaciones interinstitucionales para explorar la posibilidad de establecer convenios de colaboración. Procedimiento para la administración de personal en guarderías en ambos esquemas	Requiere el compromiso institucional no sólo de direcciones normativas del IMSS, sino de otras instituciones medianamente viable.	Fortalecer y tratar de garantizar la formación y certificación de cuadros que puedan dedicarse a los servicios de cuidado infantil en las guarderías y fortalecer la capacidad de atención.	Convenio de colaboración entre la CSGDII, CONOCER y el SNE	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	Sumado a los bajos salarios para las oficiales de puericultura, la contratación de personal en guarderías de prestación directa presenta un cuello de botella por la participación Sindical en el proceso de selección del personal y el hecho de que las convocatorias para la ocupación de plazas de base no se abran a la población gener al.	Buscar mecanismos de comunicación con el Sindicato y las instancias que lo representan, así como con las áreas encargadas de las contrataciones de personal a nivel central y en los OOAD, a fin de promover mejores condiciones y salarios para la contratación de personal idóneo para las guarderías de prestación directa, para garantizar la prestación del servicio y evitar que se usen las plazas de guardería como trampolín para el ingreso al Instituto.	DPES, CSGDII, Dirección de Desarrollo de Personal, Sindicato.	Participación de las instancias involucradas, rediseño de la normatividad, diálogos con el Sindicato.	Se considera poco viable por el peso que tiene el Sindicato en el control de las plazas.	Cubrir las estructuras funcionales de las guarderías de prestación directa, recuperar la capacidad instalada en las guarderías y otorgar el servicio a más niñas y niños y evitar que se usen las plazas de guardería como trampolín para el ingreso al Instituto.	Diálogos entablados con el Sindicato y las instancias que lo representan.	Muy alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	En algunas zonas del país, no se forman personas con el perfil requerido en puericultura debido a restricciones de la oferta educativa local.	Promover que a nivel de OOAD se establezcan canales de comunicación con autoridades educativas locales para promover el acceso y la disponibilidad de oferta educativa requerida para cubrir un puesto en una guardería del IMSS.	CSGDII, OOAD	Entablar relaciones con autoridades educativas locales. Perfiles de puestos requeridos en guarderías (oficial de puericultura / asistentes educativas)	Medianamente viable porque involucran las gestiones en los 35 OOAD y las autoridades educativas correspondientes.	Promover el acceso y la disponibilidad de oferta educativa requerida para cubrir un puesto en una guardería del IMSS.	Comunicaciones entabladas con autoridades educativas por OOAD.	Alto.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Estratégico	Los procesos de licitación para la contratación de guarderías están normados desde oficinas centrales, por lo que los requisitos y condiciones de las convocatorias de licitación deben ser homogéneos en todas las entidades federativas. Sin embargo, se organizan, programan y ejecutan en los OOAD; en ocasiones, estos últimos modifican dichos documentos atendiendo las necesidades propias de su entorno.	Explorar mecanismos para que las áreas responsables del Instituto en oficinas centrales supervisen el cumplimiento a nivel OOAD de la normatividad que rige al Instituto en materia de contrataciones, así como a los modelos e instrumentos jurídicos que se emiten a nivel central.	CSGDII, OOAD	Bases de licitación pública del servicio de guardería elaboradas Modelo de contrato LAASSP,	Totalmente viable ya que la Coordinación conoce los requisitos y condiciones de las convocatorias de licitación pública y tiene facultades normativas.	Garantizar condiciones homogéneas para los procesos de licitación para la contratación de guarderías en los OOAD, a nivel nacional.	Mecanismo de supervisión a los procesos de licitación para la contratación de guarderías en los OOAD.	Medio

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	La difusión del SG hacia la población derechohabiente mantiene sesgos de género que limitan el conocimiento y por tanto la utilización del servicio por parte de padres derechohabientes	Asegurar que la estrategia de difusión del Servicio de Guardería a nivel de OOAD, guarderías y CSGDII, así como por los distintos canales de difusión alcance e impacte tanto a hombres como mujeres por igual, cuidando eliminar los sesgos de género.	JSSTPES, el Departamento de Guarderías y Comunicación Social.	Identificación de canales de difusión disponibles a nivel OOAD. Normativa de Comunicación Social relacionada con la difusión del SG.	Viable, hay evidencia de que algunos OOAD ya difunden por medios masivos el SG, acentuando que es un derecho para hombres y mujeres afiliados al IMSS.	Mayor alcance e impacto de la difusión en la población derechohabiente a nivel local.	Estrategia de difusión para el OOAD correspondiente, libre de sesgos de género.	Medio

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Estratégico	Existe una brecha histórica entre la demanda potencial y la capacidad instalada en las guarderías del Pp E007. La principal amenaza del Servicio de Guardería radica en que la población derechohabiente pueda solicitar la atención de este servicio en una escala superior a la que pudiera atender el IMSS.	Realizar un plan de expansión integral del Servicio de Guardería en su conjunto para mediano y largo plazo con el propósito de ampliar la cobertura de servicio y prevenir una eventual insuficiencia en la capacidad de atención.	DPES, CSGDII, con la anuencia de la Dirección General, y la participación de las Direcciones del IMSS en el nivel central.	Requiere calcular, planear y programar el costo de la expansión considerando la fuente de recursos y disponibilidad, así como: 1. los procesos administrativos diferenciados en las guarderías de prestación directa e indirecta; 2 los requerimientos y restricciones presupuestales; 3. proyecciones económicas; 4. características del mercado de servicios de guardería (existencia de oferentes de servicios elegibles); 5 riesgos y limitantes externas.	Requiere el compromiso institucional, un ejercicio de planeación y profundo y comprometer flujos futuros. Su cumplimiento es complejo y medianamente viable.	Garantizar la prestación del servicio de guardería a la derechohabiencia en el mediano y largo plazo.	Plan de expansión integral elaborado.	Alto.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Estratégico	La forma en la que se programan las acciones de capacitación afecta las actividades cotidianas de personal en los OOAD y las guarderías, dado que deben atender de manera independiente a múltiples capacitaciones en distintos periodos.	Consolidar un programa de capacitación integral que programe de manera articulada las actividades de capacitación que oficinas centrales y OOAD realizan en las guarderías. Es importante hacerlo del conocimiento del público objetivo con suficiente antelación.	CSGDII y Divisiones adscritas, en coordinación con la Dirección de Desarrollo de personal; específicamente con el área responsable de capacitación.	Programas de capacitación de las divisiones de la CSGDII.	Es viable crear un programa de capacitación integral de la CSGDII; se requiere liderazgo y capacidad organizativa; comunicación oportuna entre los actores; incorporar la participación de personal en los OOAD para conocer las complejidades operativas para incorporarlas en el diseño del programa.	Permitirá estructurar y programar la atención de las actividades de capacitación en los estados y el personal podrá aprovechar al máximo las capacitaciones, sin descuidar las actividades inherentes a sus puestos para garantizar la continuidad en la atención de las guarderías.	Programa anual de capacitación integral del Pp E007.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Estratégico	El programa no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que acompañe la implementación del servicio de guardería en todos sus niveles operativos y en todas sus etapas; es decir, no únicamente el servicio que se presta en guardería, sino también los procesos a cargo de oficinas centrales y OOAD cuya medición debe estar a cargo de las Divisiones adscritas a la CSGDII.	Formular un Sistema de Indicadores de Gestión para dar seguimiento al cumplimiento de las actividades más relevantes.	CSGDII, DPESS	Manual de la DPESS Manual de DF Información del SIAG Y	Totalmente factible toda vez que recae en la propia CSGDII su diseño y tiene acceso a toda la información del SIAG.	Gestión del Pp E007 más eficiente y efectiva. Especialmente en relación con los proyectos de actualización de la normatividad del SG para cada uno de los servicios sustantivos; las estrategias de difusión de la normatividad; la propuesta de los instrumentos metodológicos para la supervisión y evaluación de la aplicación de la normatividad; y de las actualizaciones de los procesos operativos.	Existencia del Sistema de Indicadores de gestión del Pp E007.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	El Pp E007 cuenta con un proceso de monitoreo y evaluación al desempeño centrado en la MIR; sin embargo, no se identificaron mecanismos para que los resultados derivados de este monitoreo y evaluación de la gestión del Pp E007, retroalimente el proceso de planeación bajo una óptica de orientación para resultados.	Considerar que la integración del Anteproyecto de Presupuesto 2024 tomará como directriz el uso de la información de los indicadores de desempeño para las adecuaciones presupuestarias en el Instituto.	CSGDII	Resultados al cierre de 2023 de la MIR Presupuesto asignado 2023	Totalmente viable ya que en la CSGDII se da seguimiento tanto a la MIR como a la elaboración del anteproyecto de presupuesto	Asignación del presupuesto basado en resultados, es decir, con base en el desempeño alcanzado en los indicadores.	Anteproyecto de presupuesto 2024	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Conclusión	Recomenda- ción	Principales responsables de la implementa- ción	Recursos e insumos necesarios para su implementa-ción	Breve análisis de viabilidad de la implementa-ción	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
	Los indicadores de la MIR, y la utilidad que ésta le reporta al programa no son del conocimiento del personal involucrado en la alimentación de las bases de datos con las que se calculan estos.	Dar a conocer al personal de los OOAD y de las guarderías que el SG, como programa, cuenta con una MIR con objetivos, metas e indicadores que permiten evaluar objetivamente el desempeño del programa.	CSGDII, JSSTPES, Departamento de Guarderías en los OOAD.	MIR vigente. Los que se utilizan de forma cotidiana en la operación del programa.	Viable, toda vez que la información de la MIR se concentra en la CSGDII y ésta tiene canales de difusión con los OOAD y éstos con las guarderías.	Promover una cultura institucional de gestión orientada a resultados, así como también el sentido de pertenencia al programa presupuestario E007 en los niveles de guardería y de OOAD.	Comunicado con relación a la MIR del programa a los OOAD y guarderías.	Medio
	No se identificaron mecanismos para que los resultados derivados de este monitoreo y evaluación de la gestión del Pp E007, retroalimenten el proceso de planeación bajo una óptica de orientación para resultados.	Diseñar estrategias y mecanismos para aprovechar la evidencia generada mediante el monitoreo y la evaluación (interna y externa) para la mejora continua del SG.	CSGDII	Valores registrados en los indicadores de la MIR a lo largo del ejercicio fiscal, Informe de resultados de las evaluaciones al programa, fichas de monitoreo y evaluación	Totalmente viable	Aprovechamiento de los resultados del proceso de monitoreo y evaluación para la mejora continua del Pp E007	Estrategias y mecanismos para la mejora continua del SG que incorporan los resultados de las evaluaciones, elaborados.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	El Pp E007 cuenta con una extensa normatividad que regula el Servicio de Guardería, pero carece de un documento que articule los procedimientos y normatividad de forma integral al Pp E007 aplicables al servicio de guardería	Elaborar un documento específico para describir de forma integral el Programa de Servicio de Guardería.	CSGDII	Actualización de normatividad, organización de las áreas adscritas a la CSGDII y la DPES; coordinación con otras direcciones del Instituto.	La implementación es viable. Requiere de autorización de los mandos superiores del Instituto y mecanismos de coordinación institucional.	Agilidad en la comprensión de la mecánica, procedimientos y gestión del Pp E007; disminución del plazo de aprendizaje; fortalecimiento de la consistencia operativa en los OOAD.	Documento del Pp E007 integrado.	Medio

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Planeación	<p>La lógica vertical y la lógica horizontal de la MIR son endebles. Además, las metas de los indicadores de la MIR no se socializan con quienes retroalimentan la información para el cálculo de esos indicadores.</p>	<p>Robustecer la consistencia de la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal de la MIR, Incorporando nuevos indicadores particularmente en uno de los dos Componentes de la MIR (el relacionado con los servicios de guardería brindados a las niñas y niños de la población derecho-habiente), así como a nivel de Propósito. Además, difundir las metas de los indicadores de la MIR con quienes alimentan la información para el cálculo de éstos.</p>	<p>CSGDII, la DESG, y la DF</p>	<p>MIR Metas de los indicadores de la MIR para el ejercicio fiscal</p>	<p>Viable ya que se cuenta con información desagregada, y con información para calcular indicadores alternativos.</p>	<p>Una MIR más consistente y que refleje mejor la lógica con la que opera el programa. Conocimiento de las metas por parte de quienes alimentan las bases de datos para el cálculo de los indicadores, así como conocimiento de la utilidad que tiene para el programa contar con indicadores de gestión y estratégicos</p>	<p>MIR actualizada.</p>	<p>Alto</p>
Planeación	<p>No se especifican funciones para el personal analista en los OOAD en el marco del SG.</p>	<p>Definir actividades para las y los analistas en los OOAD en el marco del SG.</p>	<p>CSGDII, Titular del OOAD, JSSTPES, el Departamento de Guarderías.</p>	<p>Interacción con el personal analista en los OOAD, con el Departamento de Guarderías</p>	<p>A nivel del OOAD se conocen las funciones en que participa el personal analista.</p>	<p>Certidumbre sobre las funciones del personal analista en los OOAD, así como homologarlas.</p>	<p>Manual de la JSSTPES, actualizado.</p>	<p>Medio</p>

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
				y con la JSSTPES.				
Difusión	Ausencia de estrategias de difusión a nivel del OOAD para promover el SG en Empresa y en Campo.	Diseñar estrategias de promoción del SG en Empresa y en Campo a nivel OOAD, aprovechando la experiencia de las y los representantes legales con guarderías con categoría platino para visibilizar las ventajas de instalar una guardería.	JSSTPES, el Departamento de Guarderías, Comunicación Social y Directoras de guarderías indirectas platino Comunicación Social.	Listado de empresas en cada OOAD con más de 50 trabajadoras/es; listado de representantes legales de guarderías platino; Normativa de Comunicación Social relacionada con la difusión del SG.	Viable ya que a nivel de OOAD las figuras de representantes legales son empresarios/as que a veces tienen más de una guardería y pueden promover la inversión del SG o bien, difundir el servicio de guarderías instaladas con las empresas.	Conocimiento y motivación de las ventajas de invertir en guarderías. Aumento de la capacidad instalada.	Estrategia de promoción del SG en Empresa y en Campo a nivel de OOAD.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Solicitud del servicio y Selección de beneficiarios	La actualización del módulo del SIAG relacionada con el uso del biométrico para el registro de las huellas dactilares, la cual, como parte del trámite solicita proporcionar el código entregado por el Sistema por medio de un correo electrónico, presentó retrasos con respecto a la entrega de ese código, lo que demoró el registro de las huellas (enrolamiento) hasta por un día.	Realizar pruebas piloto suficientes, previo al lanzamiento de alguna actualización del SIAG, para reducir el margen de error en el sistema.	CSGDII, DESG	Muestra de guarderías para realizar pruebas piloto de ajustes al SIAG.	Es posible toda vez que se programen con oportunidad las pruebas piloto.	Reducción del margen de error en la implementación de un cambio o actualización del SIAG. Menor tiempo demandado por la población trabajadora para realizar los trámites correspondientes. Menor número de quejas al personal de las guarderías derivado de la actualización del SIAG.	# de pruebas piloto exitosas en SIAG.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Producción de bienes y servicios	Insuficiencia de personal en la CSGDII, así como de equipo y software para la operación, estos últimos dan lugar a desembolsos del personal para eficientar su trabajo contratando servicio de Internet y usando sus propias computadoras.	Hacer un análisis a nivel de la CSGDII sobre las condiciones operativas de las áreas adscritas para valorar la suficiencia del personal para realizar las actividades a cargo de cada División, la suficiencia y calidad del equipamiento y software para la operación y el uso de recursos propios que funcionarios y trabajadores aportan para cumplir con sus tareas. Como resultado del estudio, plantear una estrategia de atención para fortalecer la	CSGDII y una consultoría externa.	Preferentemente, contratación de Consultoría externa, lo que supone presupuesto. Disposición del personal de CSGDII para entrevistas.	Se considera pertinente realizar este estudio a través de un tercero para profundizar el estudio de la situación.	Evitar gastos de bolsillo. Mejorar la productividad en toda la CSGDII. Mejorar la calidad de vida del personal en general.	Estudio de las condiciones operativas y de personal de la CSGDII.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
		capacidad de gestión en el nivel central del Pp E007.						
	Las guarderías directas en cuanto al abasto de sus recursos una vez que estos son solicitados al Departamento de Guarderías, ya no participan en el seguimiento a su suministro y, en ocasiones les llega con retraso. En algunos casos incurren en gastos de caja chica (en caso de tenerla).	Analizar los procesos operativos de abasto y servicios generales en las guarderías de prestación ordinaria, para hacer un planteamiento acorde con las necesidades de este programa, que sea factible de incluir en las normas de las distintas áreas del Instituto para garantizar la oportunidad en el abasto y la prestación de servicios en las guarderías.	CSGDII en colaboración con representantes de la JSSTPES y el Departamento de Guarderías.	Normatividad institucional en materia de adquisiciones a nivel de los OOAD.	Dados los procedimientos institucionales para la adquisición de suministros con proveedores se encuentran poco factibles de cambiar el procedimiento.	Claridad en el procedimiento de solicitud de suministros.	Procedimiento específico para el suministro de insumos de guarderías ordinarias.	Medio

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Distribución de bienes y servicios	Si bien se reconoce que los menús diseñados para la alimentación en guarderías son suficientes, nutritivos, variados y balanceados, el hecho de que sean iguales para todas las regiones genera, por una parte, problemas para el abasto en algunas localidades porque hay productos que no se comercializan en esa región y, por otra parte, mermas porque los alimentos no son del gusto y costumbre de las niñas y niños.	Elaborar menús regionales, de forma que se pueda garantizar el abasto de los productos que los conforman y que sean acorde con las costumbres gastronómicas locales.	CSGDII y Subjefatura de División de Nutrición y Fomento a la Salud.	Formulario en línea dirigido a las directoras de las guarderías indirectas y ordinarias, así como a las Responsables del Área de Alimentación o Asesoras de Nutrición y la Jefa/e de Cocina.	Viable ya que por medio de un formulario en línea puede conocerse cuáles son los productos que más se dificulta conseguir y cuáles podrían sustituirlos en cada región.	Garantizar el abasto de los productos a nivel local y que los alimentos sean de mayor agrado para las niñas y niños de todas las regiones del país.	Menús regionales	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	En todos los casos, los procesos de las jefaturas de servicios son de aplicación general para el Instituto y no necesariamente centrado en los requerimientos operativos del servicio de guardería. En la práctica, los mecanismos de atención de las jefaturas de servicios cumplen con sus normas de implementación que no siempre coinciden en oportunidad con la prestación del servicio de guardería.	Fortalecer un enfoque participativo al interior de la CSGDII en el diseño y modificación de la batería de indicadores de gestión (derivados de la supervisión), de manera que refleje las necesidades, temática de atención, conocimiento y experiencia de todas las áreas que componen el Servicio de Guardería.	CSGDII y Divisiones adscritas.	Participación colegiada de las áreas adscritas a la CSGDII, se requiere tiempo para actualizar el diseño de la estrategia.	Viable; requiere la voluntad de las áreas y la coordinación eficaz para lograr el proyecto.	Existencia de mecanismos de retroalimentación para la mejora continua del diseño y gestión del Pp E007.	Sistema de indicadores de gestión diseñado de manera participativa y avalado por las divisiones de la CSGDII	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	La técnica de supervisión de "rastreadores" permite dar trazabilidad a la operación en guarderías, por medio de la selección de uno o más niñas o niños, personas o procesos para evaluar los puntos de control; sin embargo, en la práctica es frecuente que únicamente se seleccionen rastreadores individuales, lo cual no es representativo de la gestión integral de las guarderías.	Fomentar en las capacitaciones a Coordinadoras Zonales que, en la aplicación de las técnicas de supervisión, en particular el uso de "rastreadores" se empleen muestras más amplias (rastreadores de sistema) para una verificación más representativa de la operación de las guarderías. Asimismo, recabar información sobre la experiencia de las Coordinadoras Zonales en la aplicación de esta técnica y considerarla en actualizaciones a la Guía Técnica de Supervisión, para facilitar y homologar el uso de rastreadores a nivel nacional.	CSGDII, y la DMESG	Cédula de Supervisión Procedimiento de Supervisión Guía Técnica de Supervisión.	Es viable, ya que, por medio de la capacitación se puede incentivar y resaltar la importancia de ampliar las muestras de rastreadores. En la misma capacitación obtener retroalimentación sobre la técnica de supervisión.	Una verificación más representativa de la operación de las guarderías y homologar el uso de la técnica de rastreadores.	Capacitaciones que incluyen técnica de rastreadores y Guía Técnica de Supervisión actualizada.	Medio
Seguimiento a beneficio	Las actualizaciones trimestrales de los instrumentos de supervisión a	Al hacer y difundir a los OOAD actualizaciones en la Cédula de Supervisión,	CSGDII y las cuatro Divisiones adscritas.	Cédula de supervisión. Canales de comunicación institucional.	Viable, debido a que actualmente se tiene comunicación	Homologación de criterios e interpretaciones relacionados con las	Oficios difundidos a los OOAD.	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
	nivel central limitan el tiempo del personal en los OOAD para analizar los puntos de control y homologar criterios entre las coordinadoras zonales. Como consecuencia, en la ejecución de las supervisiones de guarderías, se da lugar a discrecionalidad de las coordinadoras zonales, lo cual deriva en que las supervisiones no sean homogéneas en todas las guarderías.	detallar las implicaciones de todos los cambios realizados en los puntos de control vía oficio, de manera que se presenten las modificaciones hechas, se contrasten con la versión anterior de la Cédula y se describan aspectos clave de su aplicación, para disminuir el margen de interpretación.			entre el nivel central y los OOAD para difundir las Cédulas de supervisión actualizadas.	actualizaciones del procedimiento de supervisión.		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	La Cédula de Verificación de Medidas de Seguridad en guarderías IMSS (CVMS) no es aplicada por áreas técnicas especializadas del OOAD, como se establece en los Estándares de Seguridad, sino por las coordinadoras zonales.	Designar a personal técnico especializado en los OOAD para la aplicación de la CVMS, de conformidad con los Estándares de Seguridad en Guarderías del IMSS.	CSGDII, JSSTPES, Departamento de Guarderías en los OOAD.	CVMS Personal del OOAD.	Es viable debido a que la recomendación está respaldada por los Lineamientos generales para la aplicación de la CVMS, establecidos en el Apéndice 1 de los Estándares de Seguridad en Guarderías del IMSS.	La aplicación de la CVMS será de mayor calidad. Se regulará la carga de trabajo de las coordinadoras zonales, liberando tiempo para dedicarlo a la aplicación de supervisiones y sus demás atribuciones normadas en los procedimientos con mayor calidad.	Levantamientos de la CVMS realizados por personal técnico especializado en los OOAD.	Medio
Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	El Consejo de Padres es una figura que únicamente se conforma en guarderías de prestación indirecta. Aunque se desconocen las razones por las	Generar una estrategia para crear el mecanismo de Consejos de Padres en guarderías de prestación directa, con el propósito fomentar la participación	CSGDII	Diálogo y negociaciones con el Sindicato.	Se considera viable, toda vez que en la gran mayoría de las guarderías existe el Consejo de Padres. Posiblemente haya que sostener diálogo entre la personal	Conformación de Consejos de padres en guarderías ordinarias y Madres IMSS, de forma que se impulse la participación social en el esquema de	Reglas Generales de Operación del Consejo de Padres de Guarderías del IMSS. Actas de instalación	Alto

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
	que no se han creado los Consejos en las guarderías y Madres IMSS, se infiere que la intervención del Sindicato juega un rol en ello.	social en este esquema de atención e igualar los medios de actuación y obtención de información que derivan del Consejo de Padres.			de la CSGDII, y las directoras de guarderías ordinarias, y en su caso del Sindicato.	prestación directa.	de los Consejos.	
	Las preguntas que componen el cuestionario de las encuestas de satisfacción de usuarios son muy básicas, por lo que con frecuencia sus resultados no son pertinentes para implementar mejoras en la atención que se brinda a niñas y niños en las guarderías.	Abrir un campo al final de las encuestas de satisfacción, donde las madres y padres respondientes detallen recomendaciones específicas para mejorar la atención que reciben sus hijos e hijas en la guardería y dar seguimiento a la atención de las respuestas recabadas.	CSGDII, DMESG	Formato de las encuestas de satisfacción; no se requieren recursos adicionales a los utilizados actualmente para el diseño y aplicación de las encuestas.	Es muy viable ya que se trata de una estrategia para enriquecer la información recabada por medio de los instrumentos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias.	Encuestas de satisfacción con resultados específicos, susceptibles a ser utilizados para la mejora de la atención que se brinda en las guarderías.	Encuestas de satisfacción.	Medio

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

La propuesta del Sistema de indicadores de gestión se entrega en archivo digital por separado en formato Excel.

Anexo X. Trabajo de campo realizado

Selección de la muestra en entidades federativas

El trabajo de campo se realizó en tres entidades federativas / OOAD. En la selección de la muestra para la evaluación de procesos del Pp E007, se utilizaron criterios analíticos para definir la muestra intencional de entidades federativas e identificar el tipo de guarderías en las que se desarrolló el trabajo de campo, permitiendo obtener la mayor variabilidad posible de contextos y situaciones de la operación del programa.

Los criterios para la elaboración de la matriz analítica y la selección de entidades federativas fueron los siguientes:

1. Distribución geográfica (regionalización).
2. Operación de guarderías bajo los distintos esquemas de administración (directa e indirecta).
3. Número de guarderías operando por tipo y esquema.
4. Capacidad de atención.

Criterios para la selección de los casos de estudio

1. Regionalización

Por la experiencia en evaluaciones de procesos realizadas por el equipo evaluador, el tema regional ha resultado relevante para identificar diferencias en la ejecución de políticas y programas. Incluir el criterio de regionalización permitió comprobar si la ejecución de los procesos se realiza de manera uniforme en los OOAD del norte, centro y sur del país o, en su caso, si existen factores regionales que inciden en la ejecución de ciertos procesos o actividades. Para aplicar este criterio se dividió el país en tres regiones (Norte, Centro y Sur), sumadas a la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM).

DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE OOAD

Zona norte	Zona centro	Zona sur	ZMVM
Baja California	Aguascalientes	Campeche	CDMX Norte
Baja California Sur	Guanajuato	Chiapas	CDMX Sur
Chihuahua	Hidalgo	Guerrero	
Coahuila	Estado de México Oriente	Oaxaca	
Colima	Estado de México Poniente	Quintana Roo	
Durango	Michoacán	Tabasco	
Jalisco	Morelos	Veracruz Norte	

Zona norte	Zona centro	Zona sur	ZMVM
Nayarit	Puebla	Veracruz Sur	
Nuevo León	Querétaro	Yucatán	
Sinaloa	San Luis Potosí		
Sonora	Tlaxcala		
Tamaulipas			
Zacatecas			

2. Criterio de operación de guarderías de administración directa e indirecta

Este criterio requirió que en los OOAD seleccionados operen guarderías de administración directa y guarderías de administración indirecta, con el objetivo de identificar las diferencias entre la ejecución de los procesos de ambos tipos de esquema de atención.

NO. DE GUARDERÍAS POR OOAD Y ESQUEMA DE ATENCIÓN

OOAD No.	OOAD / entidad	No guarderías admin. Directa	No guarderías admin. indirecta
1	Aguascalientes	1	29
2	Baja California	3	53
3	Baja California Sur	1	12
4	Campeche	0	6
5	Coahuila	5	52
6	Colima	1	17
7	Chiapas	1	14
8	Chihuahua	9	82
9	Durango	1	18
10	Guanajuato	5	65
11	Guerrero	2	12
12	Hidalgo	1	17
13	Jalisco	5	90
14	Estado de México Oriente	5	47
15	Estado de México Poniente	3	28
16	Michoacán	3	34
17	Morelos	1	27

OOAD No.	OOAD / entidad	No guarderías admin. Directa	No guarderías admin. indirecta
18	Nayarit	1	17
19	Nuevo León	5	71
20	Oaxaca	1	12
21	Puebla	4	30
22	Querétaro	1	28
23	Quintana Roo	1	18
24	San Luis Potosí	2	29
25	Sinaloa	2	50
26	Sonora	5	53
27	Tabasco	1	6
28	Tamaulipas	5	65
29	Tlaxcala	0	6
30	Veracruz Norte	3	27
31	Veracruz Sur	0	27
32	Yucatán	1	23
33	Zacatecas	0	26
34	CDMX Norte	26	24
35	CDMX Sur	24	37

Se identificó que los OOAD de Campeche, Tlaxcala, Veracruz Sur y Zacatecas no cumplen con el criterio, por lo que fueron descartadas como entidades susceptibles de la muestra.

OOAD NO SUSCEPTIBLES DE SER INCLUIDAS EN LA MUESTRA POR CRITERIO DE ESQUEMAS DE ATENCIÓN

OOAD /entidad federativa
Campeche
Tlaxcala
Veracruz Sur
Zacatecas

3. Criterio de número de guarderías operando por tipo y esquema

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

- a. Se identificaron los OOAD con el número mínimo y máximo de guarderías de administración directa e indirecta; las entidades que se encuentran en los extremos operativos del programa fueron descartadas como susceptibles de integrar la muestra.

OOAD CON NO. DE GUARDERÍAS MÍNIMO Y MÁXIMO

	Mínimo	OOAD	Máximo	OOAD
Guarderías de administración directa	1	Tabasco	9	Chihuahua
Guarderías de administración indirecta	6	Tabasco	90	Jalisco

76

OOAD NO SUSCEPTIBLES DE SER INCLUIDAS EN LA MUESTRA POR CRITERIO CANTIDAD DE GUARDERÍAS

OOAD /entidad federativa
Chihuahua
Jalisco
Tabasco

- b. Se descartaron los dos OOAD de la Ciudad de México, pues adicionalmente a las tres entidades federativas seleccionadas, se consideró que la cercanía con oficinas centrales puede ser un factor que genere un sesgo en la operación. Inicialmente se planteó hacer una visita a una guardería de esquema Madres IMSS ubicada en CDMX. Además, se tomó en cuenta que la CDMX se trata de una entidad próxima al equipo evaluador, en caso de que este hubiera requerido hacer visitas/entrevistas complementarias. Sin embargo, por cuestiones relacionadas con el calendario de entregas de la presente evaluación, no se llevó a cabo esta propuesta adicional.

TOTAL DE OOAD DESCARTADOS PARA INCLUIRSE EN LA MUESTRA ANALÍTICA

OOAD /ENTIDAD FEDERATIVA
Campeche
Chihuahua
Jalisco
Tabasco
Tlaxcala
Veracruz Sur
Zacatecas
ZMVM CDMX Norte
ZMVM CDMX Sur

- c. A partir de la identificación del número de guarderías por tipo y esquema de administración, se clasificaron los OOAD en tres rangos o niveles de operación (alto, medio y bajo) dependiendo del número de guarderías de administración directa, y el mismo ejercicio se realizó para el número de guarderías de administración indirecta. Los pasos seguidos fueron:
 - i. Establecer los rangos para clasificar los OOADS a partir de los criterios de número de guarderías por esquema de administración. La delimitación consistió en identificar el mínimo y el máximo de guarderías en cada esquema; registrar la mediana en cada caso y calcular la desviación estándar.
 - ii. A partir de la mediana más/menos media desviación estándar, corresponde al rango medio. Todos las OOAD por debajo de ese rango clasifica como bajo en volumen de guarderías operando en la entidad y, viceversa, si el número de guarderías se encuentra por arriba de ese rango califica como alto para la selección de la muestra.

Los rangos para las guarderías de administración directa e indirecta fueron los siguientes:

RANGOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR NO. DE GUARDERÍAS DE OPERACIÓN DIRECTA

RANGO GUARDERÍAS ADMINISTRACIÓN DIRECTA	TOTAL, DE OOAD	NIVEL
Unitario	12	Bajo
2 a 3	7	Medio
4 a 5	7	Alto

RANGOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR NO. DE GUARDERÍAS DE OPERACIÓN INDIRECTA

RANGO GUARDERÍAS ADMINISTRACIÓN INDIRECTA	TOTAL, DE OOAD	NIVEL
12 a 17	7	Bajo
18 a 39	11	Medio
40 a 71	8	Alto

La clasificación de cada OOAD respecto de los criterios se muestra a continuación:

DISTRIBUCIÓN DE LOS OOAD RESPECTO DEL RANGO DE NO. DE GUARDERÍAS POR ESQUEMA OPERATIVO

OOAD No.	OOAD / entidad	No. guarderías admon. directa	Clasificación guarderías directa	No. guarderías admon. indirecta	Clasificación guarderías indirecta
1	Aguascalientes	1	BAJO	29	MEDIO

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

OOAD No.	OOAD / entidad	No. guarderías admon. directa	Clasificación guarderías directa	No. guarderías admon. indirecta	Clasificación guarderías indirecta
2	Baja California	3	MEDIO	53	ALTO
3	Baja California Sur	1	BAJO	12	BAJO
5	Coahuila	5	ALTO	52	ALTO
6	Colima	1	BAJO	17	BAJO
7	Chiapas	1	BAJO	14	BAJO
9	Durango	1	BAJO	18	MEDIO
10	Guanajuato	5	ALTO	65	ALTO
11	Guerrero	2	MEDIO	12	BAJO
12	Hidalgo	1	BAJO	17	BAJO
14	Estado de México Oriente	5	ALTO	47	ALTO
15	Estado de México Poniente	3	MEDIO	28	MEDIO
16	Michoacán	3	MEDIO	34	MEDIO
17	Morelos	1	BAJO	27	MEDIO
18	Nayarit	1	BAJO	17	BAJO
19	Nuevo León	5	ALTO	71	ALTO
20	Oaxaca	1	BAJO	12	BAJO
21	Puebla	4	ALTO	30	MEDIO
22	Querétaro	1	BAJO	28	MEDIO
23	Quintana Roo	1	BAJO	18	MEDIO
24	San Luis Potosí	2	MEDIO	29	MEDIO
25	Sinaloa	2	MEDIO	50	ALTO
26	Sonora	5	ALTO	53	ALTO
28	Tamaulipas	5	ALTO	65	ALTO
30	Veracruz Norte	3	MEDIO	27	MEDIO
32	Yucatán	1	BAJO	23	MEDIO

Los OOAD anteriores fueron integrados en la matriz analítica junto con el resto de los criterios para seleccionar la muestra correspondiente.

4. Criterio de capacidad instalada de atención

Este criterio se refiere al número de espacios de guardería con que se cuenta en cada OOAD. Se hizo una distribución de los OOAD con base en los espacios, que se identifican como la capacidad de atención instalada. El objetivo fue incluir en la muestra tres OOAD cuya capacidad de atención respecto del número de espacios para recibir niñas y niños representen a cada uno de los rangos (bajo, medio, alto) en los que se distribuyen.

Los pasos seguidos para hacer la clasificación de los OOAD según su capacidad fueron:

- i. Identificar el número mínimo y el número máximo de espacios por OOAD / entidad federativa y registrar la mediana.
- ii. Adicionando o restando media desviación estándar, se establece el rango de atención clasificado medio. Las entidades con un número menor de espacios de atención clasifican como bajo en la capacidad instalada y por arriba del rango medio, clasifican como alto.

RANGOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CAPACIDAD INSTALADA EN LOS OOAD / ENTIDADES FEDERATIVAS

No. De espacios en guarderías del IMSS	Total, de OOAD	Nivel
1,687 a 2,462	3	Bajo
2,463 a 7,202	15	Medio
7,203 a 14,242	8	Alto

Con base en los rangos anteriores, se hizo la siguiente distribución de las entidades federativas/OOAD, según su capacidad instalada:

CLASIFICACIÓN DE LOS OOAD RESPECTO DEL RANGO DE CAPACIDAD INSTALADA DE ATENCIÓN

OOAD / entidad	Capacidad Instalada (espacios en guarderías)	Rango por capacidad instalada
Aguascalientes	5 564	MEDIA
Baja California	10 851	ALTA
Baja California Sur	2 260	BAJA
Coahuila	10 458	ALTA
Colima	3 101	MEDIA
Chiapas	2 057	BAJA
Durango	3 870	MEDIA
Guanajuato	14 216	ALTA
Guerrero	2 864	MEDIA
Hidalgo	2 872	MEDIA
Estado de México Oriente	8 681	ALTA
Estado de México Poniente	5 618	MEDIA
Michoacán	7 192	MEDIA
Morelos	4 752	MEDIA
Nayarit	3 285	MEDIA
Nuevo León	14 242	ALTA
Oaxaca	1 687	BAJA
Puebla	4 912	MEDIA
Querétaro	6 039	MEDIA
Quintana Roo	4 106	MEDIA
San Luis Potosí	5 807	MEDIA
Sinaloa	9 784	ALTA
Sonora	12 204	ALTA
Tamaulipas	12 714	ALTA
Veracruz Norte	4 200	MEDIA
Yucatán	3 858	MEDIA

Con base en los criterios anteriores, se construyó la matriz analítica, la cual fue la base para seleccionar los OOAD a visitar en el trabajo de campo.

OOAD / entidad	Región	No. guarderías admin. directa	Clasificación guarderías directas	No. guarderías admin. indirecta	Clasificación guarderías indirecta	No. Total de Guarderías	No. de Guarderías	Capacidad Instalada (espacios en guarderías)	Rango por capacidad instalada
Nuevo León	Norte	5	ALTO	71	ALTO	76	ALTO	14 242	ALTA
Guanajuato	Centro	5	ALTO	65	ALTO	70	ALTO	14 216	ALTA
Tamaulipas	Norte	5	ALTO	65	ALTO	70	ALTO	12 714	ALTA
Sonora	Norte	5	ALTO	53	ALTO	58	ALTO	12 204	ALTA
Coahuila	Norte	5	ALTO	52	ALTO	57	MEDIO	10 458	ALTA
Baja California	Norte	3	MEDIO	53	ALTO	56	MEDIO	10 851	ALTA
Estado de México Oriente	Centro	5	ALTO	47	ALTO	52	MEDIO	8 681	ALTA
Sinaloa	Norte	2	MEDIO	50	ALTO	52	MEDIO	9 784	ALTA
Michoacán	Centro	3	MEDIO	34	MEDIO	37	MEDIO	7 192	MEDIA
Puebla	Centro	4	ALTO	30	MEDIO	34	MEDIO	4 912	MEDIA
Estado de México Poniente	Centro	3	MEDIO	28	MEDIO	31	MEDIO	5 618	MEDIA
San Luis Potosí	Centro	2	MEDIO	29	MEDIO	31	MEDIO	5 807	MEDIA
Aguascalientes	Centro	1	BAJO	29	MEDIO	30	MEDIO	5 564	MEDIA
Veracruz Norte	Sur	3	MEDIO	27	MEDIO	30	MEDIO	4 200	MEDIA
Querétaro	Centro	1	BAJO	28	MEDIO	29	MEDIO	6 039	MEDIA
Morelos	Centro	1	BAJO	27	MEDIO	28	MEDIO	4 752	MEDIA
Yucatán	Sur	1	BAJO	23	MEDIO	24	MEDIO	3 858	MEDIA

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

OOAD / entidad	Región	No. guarderías admin. directa	Clasificación guarderías directas	No. guarderías admin. indirecta	Clasificación guarderías indirecta	No. Total de Guarderías	No. de Guarderías	Capacidad Instalada (espacios en guarderías)	Rango por capacidad instalada
Durango	Norte	1	BAJO	18	MEDIO	19	MEDIO	3 870	MEDIA
Quintana Roo	Sur	1	BAJO	18	MEDIO	19	MEDIO	4 106	MEDIA
Hidalgo	Centro	1	BAJO	17	BAJO	18	MEDIO	2 872	MEDIA
Colima	Norte	1	BAJO	17	BAJO	18	MEDIO	3 101	MEDIA
Nayarit	Norte	1	BAJO	17	BAJO	18	MEDIO	3 285	MEDIA
Chiapas	Sur	1	BAJO	14	BAJO	15	MEDIO	2 057	BAJA
Guerrero	Sur	2	MEDIO	12	BAJO	14	MEDIO	2 864	MEDIA
Baja California Sur	Norte	1	BAJO	12	BAJO	13	MEDIO	2 260	BAJA
Oaxaca	Sur	1	BAJO	12	BAJO	13	MEDIO	1 687	BAJA

Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Pp E007

Carta de consentimiento informado

Para el levantamiento de información en campo se solicitó, en todos los casos, el consentimiento informado de los actores que participaron como informantes en la evaluación. Para ese fin, se ha diseñado y utilizó el siguiente formato de consentimiento informado:

83

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) está realizando la evaluación de procesos del Programa presupuestario E007 “Servicios de Guardería”. Esta evaluación ha sido encargada bajo contrato de servicios a la empresa Cocoa Services, S.C. e incluye trabajo de investigación con actores institucionales del IMSS, partes interesadas y personas derechohabientes receptoras de los servicios que entrega el programa.

Objetivo de la evaluación

El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Pp E007 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del mismo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Usted ha sido identificado(a) como un informante clave para los fines de la presente evaluación por su relación laboral y/o como usuario de los servicios del Programa. Su participación en una entrevista o grupo focal es voluntaria y decidir no participar no tendrá ninguna consecuencia para usted. Se estima que la entrevista tendrá una duración máxima de 90 minutos.

Uso de la información

La información que usted nos proporcione será manejada con criterios estrictos de confidencialidad y será utilizada únicamente con fines de investigación. El personal de la empresa Cocoa Services, S. C. será la única que tendrá acceso a la grabación de sus respuestas y opiniones. Al procesar la información y presentar los hallazgos, se omitirán los nombres, cargos y cualquier dato que la (lo) identifique, garantizando el anonimato de sus respuestas.

Dudas y comentarios

Si usted tiene alguna duda sobre la evaluación, puede comunicarse con Claudia Mir Cervantes, responsable del estudio, al 55 5403 9858 de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs. o bien enviar correo electrónico a cmir@cocoaservices.com.mx

Bajo estos términos, ¿acepta usted ser entrevistada(o)?

¿Acepta usted que grabemos la sesión?

Guía de entrevista general para evaluaciones de procesos

Guía de entrevista básica susceptible de ser utilizada con cualquier funcionario integrante de cualquier programa, evaluado en el marco de una Evaluación de Procesos de acuerdo con los términos de referencia del CONEVAL.

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

84

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (<i>mostrar la lista</i>), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? (<i>Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada</i>)

Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Suficiencia, eficacia	6. ¿Qué áreas y/o actores del Instituto son responsables de la ejecución de los siguientes procesos? <i>Mencionar los procesos del ciclo operativo del CONEVAL</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Planeación, operación	12. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin, propósito y de los objetivos del programa?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos

	generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	15. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas? ¿Cuáles son las instancias responsables del IMSS a nivel central y en los OOADs para cada esquema?
Eficacia, pertinencia	16. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Programa para garantizar los resultados esperados?
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	19. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con el titular de la Coordinación del Servicio de Guarderías para el Desarrollo Integral Infantil

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	

Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre / visión estratégica	2. De qué forma se inserta el Programa de Guarderías del IMSS dentro de la estrategia de política social (bienestar) del gobierno federal? ¿Cómo se incorpora la visión institucional del gobierno federal desde un punto de vista estratégico? ¿Existe una coordinación con otras instituciones externas al IMSS y con otros programas gubernamentales?
Eficacia	3. En su opinión ¿Cuáles son las ventajas del diseño centralizado del programa de guarderías? ¿Cuáles desventajas identifica? Explique
Eficacia, pertinencia	4. ¿Cuál es la importancia / relevancia del Programa de Guarderías del IMSS en ámbito de la política social? ¿En qué ámbitos del bienestar de las familias y personas derechohabientes incide el Programa y de qué forma? ¿Cuáles considera que son los principales desafíos del Programa de Guarderías del IMSS?
Pertinencia	5. En su opinión ¿El diseño e implementación del Programa de Guarderías incorpora la perspectiva de género? ¿De qué forma se incorpora esta perspectiva y en qué etapas o procesos de la gestión del programa se incorpora?
Pertinencia, oportunidad	6. ¿Cuáles son los principales retos y áreas de oportunidad del Programa de Guarderías?
Eficacia, pertinencia	7. ¿Se han hecho estudios y se tiene una estrategia de atención del programa para el mediano y largo plazo? ¿En qué consiste?

Guía de entrevista con la persona Titular de la División de Desarrollo Integral Infantil

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guarderías del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>

Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos de los objetivos del programa? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	16. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Programa para garantizar los resultados en materia de alimentación, salud y desarrollo psicopedagógico?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro de los procesos a su cargo que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	19. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?

Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar la ejecución del programa? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?
------------------------------	---

Guía de entrevista con la persona Titular de la Subjefatura de División de Nutrición y Fomento a la Salud

90

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con su participación en el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>

Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el

	aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro de la gestión del programa que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar la operación del programa? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la Subjefatura de División de Desarrollo Psicopedagógico

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con su participación en el servicio de guardería del IMSS?

Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>

Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro de la gestión del programa que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar la operación del programa? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la División de Regulación y Esquemas de Contratación del Servicio de Guardería y Titular de Subjefatura de División de Contratos

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.

Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de

	quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	15. De las modalidades o esquemas del servicio de guarderías ¿Cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas? ¿Cuáles son las instancias responsables del IMSS a nivel central y en los OOADs para cada esquema? ¿Qué implicaciones tiene esta diferencia para ejecutar los procesos a su cargo?
Eficacia, pertinencia	16. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Programa para garantizar los resultados esperados?
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar la implementación del programa de guarderías? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la Subjefatura de División de Planeación y Presupuesto del Servicio de Guardería

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	

Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Suficiencia, eficacia	6. ¿Qué áreas y/o actores del Instituto son responsables de la ejecución de los siguientes procesos? <i>Mencionar los procesos del ciclo operativo del CONEVAL</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación?

	<i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Planeación, operación	12. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin, propósito y de los objetivos del programa?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	15. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas? ¿Cuáles son las instancias responsables del IMSS a nivel central y en los OOADs para cada esquema?
Eficacia, pertinencia	16. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Programa para garantizar los resultados esperados?

Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	19. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la Subjefatura de División de Desarrollo de Modelos Arquitectónicos del Servicio de Guardería

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?

Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?

Planeación, operación	12. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin, propósito y de los objetivos del programa?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro de los procesos a su cargo que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la Subjefatura de División de Apoyo Técnico del Servicio de guardería

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
----------	------------------------------------

Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?

Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	15. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas? ¿Cuáles son las instancias responsables del IMSS a nivel central y en los OOADs para cada esquema?
Eficacia, pertinencia	16. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Programa para garantizar los resultados esperados?
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería y con la persona titular de la Subjefatura de División de Seguimiento de la Supervisión y Evaluación del Servicio de Guardería

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	

Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>

Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del programa es coherente con las necesidades reales de la operación del programa? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Planeación, operación	12. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin, propósito y de los objetivos del programa?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	15. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas? ¿Cuáles son las instancias responsables del IMSS a nivel central y en los OOADs para cada esquema?
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su

	capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	19. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular del Departamento de Administración de la CSGDII

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso? (específicamente relacionado con el programa de guarderías)
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?

Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Planeación, operación	12. ¿Qué opina usted acerca de las herramientas utilizadas para medir el logro de objetivos del programa? ¿Cómo evalúa el logro del fin, propósito y de los objetivos del programa?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En

	dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	15. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas? (explicar las implicaciones y diferencias en relación con los procesos que se ejecutan en su área).
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular de la unidad administrativa responsable de la creación, actualización y/o ajuste a los sistemas de información que prestan servicio al Programa de Guarderías

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Programa de Guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
----------	------------------------------------

Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	7. ¿El área a su cargo tiene contacto directo con el personal operativo del servicio de guardería en los Estados (OOADs)? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia	8. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Programa a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del programa? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos

	generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficiencia, eficacia	14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del programa? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Programa?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Entrevistas en OOADs /Entidades Federativas

Guía de entrevista con la persona Titular de la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el servicio de guarderías	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
----------	------------------------------------

Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guarderías del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Suficiencia, eficacia	6. ¿Qué áreas y/o actores del Instituto son responsables de la ejecución de los siguientes procesos en el OOAD? <i>Mencionar los procesos del ciclo operativo del CONEVAL</i>
Pertinencia	7. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	8. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación del servicio de guarderías? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	9. en su opinión ¿Cuáles son las ventajas del diseño y operación centralizada del servicio de guarderías? ¿Cuáles desventajas identifica?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	10. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Servicio de guarderías a nivel nacional?

	<p>10.1 ¿De qué forma se hacer el seguimiento al presupuesto asignado para atender el servicio de guarderías?</p> <p>- En el OOAD</p> <p>-En el nivel central</p> <p>(Explicar para el servicio directo e indirecto).</p>
	<p>121 ¿En qué consiste y como se realiza el proceso de supervisión y seguimiento a la calidad de las guarderías?</p> <p>11.1 ¿La supervisión a la operación de las guarderías incluye encuestas de satisfacción a la población beneficiaria? ¿La encuesta de satisfacción incluye preguntas relacionadas con la calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías?</p> <p>11.2 ¿Las encuestas de satisfacción o la identificación de necesidades en materia de infraestructura se utilizan para cuantificar y solicitar recursos presupuestales adicionales? (Identificar diferencias para administración directa e indirecta).</p>
Eficacia, pertinencia	<p>12. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del servicio de guarderías? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i></p>
Eficiencia, eficacia	<p>13. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del servicio de guarderías? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i></p>
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	<p>14. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas?</p>
Eficacia, pertinencia	<p>15. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del servicio de guarderías para garantizar los resultados esperados?</p>
Pertinencia, oportunidad	<p>16. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?</p>
Eficiencia	<p>17. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su</p>

	capacidad esté siendo limitada por algún proceso en la ejecución del servicio de guarderías?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	18. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	19. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con la persona Titular del Departamento de Guarderías en el OOAD

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería del IMSS?

Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Suficiencia, eficacia	6. ¿Qué áreas y/o actores del Instituto son responsables de la ejecución de los siguientes procesos en el OOAD? <i>Mencionar los procesos del ciclo operativo del CONEVAL y la tabla de procesos del Pp E007</i>
Pertinencia	7. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos y cómo se da esta vinculación? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Eficacia, suficiencia	8. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación del servicio de guarderías? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	9. En su opinión ¿Cuáles son las ventajas del diseño y operación centralizada del servicio de guarderías? ¿Cuáles desventajas identifica?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	10. ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Servicio de guarderías a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	11. ¿Existe un procedimiento para identificar Si tiene una necesidad presupuestaria la guardería de prestación directa, ¿cuál es el proceso para formular el requerimiento de la necesidad? ¿Con quién se presenta o formula?
Eficacia, pertinencia	12. ¿Cuál es procedimiento para la presupuestación del servicio de guarderías? ¿Existen diferencias para identificar las necesidades presupuestales entre el servicio de prestación directa y prestación indirecta?

	<p>12.1 En el caso de las guarderías de prestación directa. ¿Cuál es el proceso mediante el cual el área normativa de Guarderías lleva a cabo el seguimiento y atención de estas necesidades?</p> <p>12.2 ¿Considera necesaria la participación de nivel central en el seguimiento y presupuestación del servicio de guarderías?</p>
Eficacia, pertinencia	<p>13. ¿En qué consiste y como se realiza el proceso de supervisión y seguimiento a la calidad de las guarderías?</p> <p>13.1 ¿La supervisión a la operación de las guarderías incluye encuestas de satisfacción a la población beneficiaria? ¿La encuesta de satisfacción incluye preguntas relacionada con la calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías?</p> <p>13.2 ¿Las encuestas de satisfacción o la identificación de necesidades en materia de infraestructura se utilizan para cuantificar y solicitar recursos presupuestales adicionales? 8Identificar diferencias para administración directa e indirecta.</p>
Eficiencia	<p>¿En qué cosiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la administración del personal en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)</p>
Eficacia	<p>¿En qué cosiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)</p>
Eficacia	<p>¿En qué cosiste y de qué forma se instrumenta el proceso de revisión del expediente electrónico en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)</p>
Eficacia, pertinencia	<p>14. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del servicio de guarderías? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i></p>
Eficiencia, eficacia	<p>15. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del servicio de guarderías? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i></p>

Pertinencia, suficiencia, oportunidad	16. ¿Cuáles son las modalidades o esquemas de operación del servicio de guardería del IMSS y cuáles son las diferencias de orden operativo entre ellas?
Eficacia, pertinencia	17. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Servicio de guarderías para garantizar los resultados esperados?
Pertinencia, oportunidad	18. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	19. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Servicio de guarderías?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	20. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	21. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con Responsables de Zona del Servicio de Guarderías en el OOAD

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre y cargo:	
Tipo de entrevista	Grupo focal
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	

Antigüedad en el servicio de guarderías	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describan en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Eficacia	3. ¿Cómo se realiza el proceso de supervisión? ¿Qué insumos se requieren? ¿Qué productos se generan en el proceso de supervisión y a quién se le entregan?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que ustedes participan y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza?
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Suficiencia, eficacia	6. ¿Su área tiene contacto directo con el personal del servicio de guarderías en las oficinas centrales? Describa en qué consiste.
Eficiencia	7. ¿Con qué instancias externas al servicio de guarderías se vincula su área para la supervisión y cómo se da esta vinculación?
Pertinencia	8. ¿Consideran ustedes que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente.
Eficacia, Pertinencia	9. ¿En qué consiste y como se realiza el proceso de supervisión y seguimiento a la calidad de las guarderías? 9.1 ¿La supervisión a la operación de las guarderías incluye encuestas de satisfacción a la población beneficiaria? ¿La encuesta de satisfacción incluye preguntas relacionada con la

	<p>calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías?</p> <p>9.2 ¿Las encuestas de satisfacción o la identificación de necesidades en materia de infraestructura se utilizan para cuantificar y solicitar recursos presupuestales adicionales? (Identificar diferencias para administración directa e indirecta.)</p>
Eficacia y pertinencia	<p>10. En su opinión ¿El proceso de seguimiento y supervisión a la operación de guarderías es adecuado para identificar áreas de oportunidad y mejora?</p> <p>10.1 ¿De qué forma se implementan las mejoras en la operación de las guarderías, como resultado del proceso de supervisión? (Identificar si se realiza de la misma forma para la administración directa e indirecta).</p>
Eficacia, pertinencia	<p>11. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?</p>
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	<p>12. ¿Considera usted que los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros, tecnológicos) para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Servicio de guarderías a nivel nacional?</p>
Planeación, operación	<p>13. ¿Cuáles consideran que son aspectos críticos relacionados con la operación de las guarderías? ¿Cómo se hace el seguimiento de esos aspectos?</p>
Eficacia, pertinencia	<p>14. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del servicio de guarderías? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales?</p>
Eficiencia, eficacia	<p>15. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del servicio de guarderías? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué?</p>
Eficacia, pertinencia	<p>16. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Servicio de guarderías para garantizar los resultados esperados?</p>
Pertinencia, oportunidad	<p>17. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el</p>

	aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	18. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Servicio de guarderías?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	19. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	20. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con Personal operativo del Servicio de Guarderías en el OOAD

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre y cargo:	
Tipo de entrevista	Grupo focal
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el servicio de guarderías	
Antigüedad en el IMSS	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describan en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.

Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Eficacia	3. ¿Cómo se realiza el proceso de supervisión? ¿Qué insumos se requieren? ¿Qué productos se generan en el proceso de supervisión y a quién se le entregan?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que ustedes participan y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza?
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué otras áreas del Instituto se relacionan para la realización de estos procesos? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i>
Suficiencia, eficacia	6. ¿Su área tiene contacto directo con el personal del servicio de guarderías en las oficinas centrales? Describa en qué consiste.
Eficiencia	7. ¿Con qué instancias externas al servicio de guarderías se vincula su área para la supervisión y cómo se da esta vinculación?
Pertinencia	8. ¿Consideran ustedes que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente.
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación del servicio de guarderías? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, pertinencia	10. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Eficiencia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la administración del personal en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)

Eficacia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)
Eficacia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el proceso de revisión del expediente electrónico en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Considera usted que los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros, tecnológicos) para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Servicio de guarderías a nivel nacional?
Eficacia, pertinencia	12. ¿Existe un procedimiento para identificar Si tiene una necesidad presupuestaria la guardería de prestación directa, ¿cuál es el proceso para formular el requerimiento de la necesidad? ¿Con quién se presenta o formula?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Cuál es procedimiento para la presupuestación del servicio de guarderías? ¿Existen diferencias para identificar las necesidades presupuestales entre el servicio de prestación directa y prestación indirecta? 13.1 En el caso de las guarderías de prestación directa. ¿Cuál es el proceso mediante el cual el área normativa de Guarderías lleva a cabo el seguimiento y atención de estas necesidades? 13.2 ¿Considera necesaria la participación de nivel central en el seguimiento y presupuestación del servicio de guarderías?
Eficacia, pertinencia	14. ¿En qué consiste y como se realiza el proceso de supervisión y seguimiento a la calidad de las guarderías? 14.1 ¿La supervisión a la operación de las guarderías incluye encuestas de satisfacción a la población beneficiaria? ¿La encuesta de satisfacción incluye preguntas relacionada con la calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías? 14.2 ¿Las encuestas de satisfacción o la identificación de necesidades en materia de infraestructura se utilizan para cuantificar y solicitar recursos presupuestales adicionales? 8Identificar diferencias para administración directa e indirecta.
Planeación, operación	15. ¿Cuáles consideran que son aspectos críticos relacionados con la operación de las guarderías? ¿Cómo se hace el seguimiento de esos aspectos?

Eficacia, pertinencia	16. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del servicio de guarderías? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales?
Eficiencia, eficacia	17. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del servicio de guarderías? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué?
Eficacia, pertinencia	18. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Servicio de guarderías para garantizar los resultados esperados?
Pertinencia, oportunidad	19. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	20. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Servicio de guarderías?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	21. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	22. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con Personal Titular de Guardería de operación directa

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre y cargo:	
Tipo de entrevista	Individual
Temas/procesos de la evaluación relacionados	Operación de guardería y coordinación con el servicio de guarderías
Antigüedad en el cargo	

Antigüedad en el servicio de guarderías	
Antigüedad en el IMSS (solo para guarderías de operación directa)	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describan en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. De la siguiente lista de procesos (Mostrar impresa o en imagen el ciclo general de procesos del CONEVAL.), ¿En cuáles participa y cuál es la naturaleza de su participación en cada proceso?
Eficacia	3. ¿Cómo se realiza el proceso de supervisión? ¿Qué insumos se requieren? ¿Qué productos se generan en el proceso de supervisión y a quién se le entregan?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo se realizan los procesos en los que ustedes participan y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza?
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Usted, con qué áreas del IMSS se relacionan para la realización de estos procesos?
Suficiencia, eficacia	6. ¿Usted como responsable de la guardería tiene contacto directo con el personal del servicio de guarderías en el OOAD? ¿Con las oficinas centrales del Servicio de guarderías? Describa en qué consiste.
Eficiencia	7. ¿Con qué instancias externas al servicio de guarderías se vincula su área para la supervisión y cómo se da esta vinculación?
Eficiencia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la administración del personal en el servicio de guarderías?
Eficacia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guarderías?

Eficacia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el proceso de revisión del expediente electrónico en el servicio de guarderías?
Pertinencia	8. ¿Consideran ustedes que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente.
Eficacia, suficiencia	9. ¿Considera usted que el diseño de los procesos (la normatividad) del servicio de guarderías es coherente con las necesidades reales de la operación del servicio de guarderías? Explique brevemente. <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada y para cada esquema: ejecución directa e indirecta)</i>
Eficacia, oportunidad, pertinencia	10. ¿En qué consiste y como se realiza el proceso de supervisión y seguimiento a la calidad de las guarderías? 10.1 ¿La supervisión a la operación de las guarderías incluye encuestas de satisfacción a la población beneficiaria? ¿La encuesta de satisfacción incluye preguntas relacionadas con la calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías? 10.2 ¿Las encuestas de satisfacción o la identificación de necesidades en materia de infraestructura se utilizan para cuantificar y solicitar recursos presupuestales adicionales? (Identificar diferencias para administración directa e indirecta.)
Eficacia, oportunidad, pertinencia	11. En su opinión ¿El proceso de seguimiento y supervisión a la operación de guarderías es adecuado para identificar áreas de oportunidad y mejora? 11.1 ¿De qué forma se implementan las mejoras en la operación de las guarderías, como resultado del proceso de supervisión? (Identificar si se realiza de la misma forma para la administración directa e indirecta).
Eficacia, pertinencia	12. ¿Qué sistemas de información utiliza? ¿Para qué procesos? ¿Qué opina sobre su funcionamiento? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	13. ¿Considera usted que los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros, tecnológicos) para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? ¿Y para la ejecución del Servicio de guarderías a nivel nacional?

Eficacia, pertinencia	<p>14. ¿Cuál es procedimiento para la presupuestación del servicio de guarderías?</p> <p>14.1 En el caso de las guarderías de prestación directa. ¿Cuál es el proceso mediante el cual el área normativa de Guarderías lleva a cabo el seguimiento y atención de estas necesidades?</p> <p>14.2 Si tiene una necesidad presupuestaria la guardería de prestación directa, ¿cuál es el proceso para formular el requerimiento de la necesidad? ¿Con quién se presenta o formula?</p> <p>14.3 ¿Considera necesaria la participación de nivel central en el seguimiento y presupuestación del servicio de guarderías?</p>
Planeación, operación	15. ¿Cuáles consideran que son aspectos críticos relacionados con la operación de las guarderías? ¿Cómo se hace el seguimiento de esos aspectos?
Eficacia, pertinencia	16. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del servicio de guarderías? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales?
Eficiencia, eficacia	17. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación para mejorar los resultados del servicio de guarderías? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué?
Eficacia, pertinencia	18. En su opinión ¿Cuáles son los procesos sustantivos que deben ejecutarse en el marco del Servicio de guarderías para garantizar los resultados esperados?
Pertinencia, oportunidad	19. ¿Existen mecanismos internos o externos para incorporar mejoras al proceso en el que usted participa (para el aprovechamiento de recursos, cumplimiento de metas, capacitación, estimulación)? En caso afirmativo ¿Cuáles?
Eficiencia	20. En su opinión, ¿hay algún obstáculo dentro del proceso que podría representar un cuello de botella, es decir que su capacidad esté siendo limitada por algún componente del Servicio de guarderías?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	21. Existe un mecanismo interno/externo para sugerencias y quejas para mejorar el proceso?
Eficacia, pertinencia	22. ¿Qué recomendaría para mejorar este proceso? ¿Qué prácticas sería deseable replicar o continuar?, en caso contrario ¿qué acciones deben evitarse en el futuro?

Guía de entrevista con Personal Titular de Guardería de operación indirecta

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre y cargo:	
Tipo de entrevista	Individual
Temas/procesos de la evaluación relacionados	Operación de guardería y coordinación con el servicio de guarderías
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el servicio de guarderías	
Antigüedad en el IMSS (solo para guarderías de operación directa)	
Correo electrónico	
Teléfono	

126

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. ¿Cuál fue el proceso para formalizar la participación de su guardería en el servicio de guarderías del IMSS? ¿Qué motivó su decisión de afiliarse al servicio de guarderías?
Encuadre	2. Por favor, explique cuáles fueron los pasos seguidos para formalizar la relación con el servicio de guarderías. ¿Dónde y cómo se hizo la propuesta de su guardería? ¿Qué información le pidieron proporcionar? ¿Qué opina del procedimiento?
Eficacia	3. ¿Qué obligaciones tiene que cumplir ante el IMSS? ¿Qué herramientas utiliza para cumplir con los requisitos del IMSS?
Pertinencia, suficiencia, oportunidad	4. ¿Cómo funciona el proceso para la entrega de los apoyos a los infantes? (Se entiende por apoyos la prestación de los servicios de alimentación, pedagógico, desarrollo, terapéutico) ¿Es oportuna la entrega de apoyos?
Pertinencia, eficiencia	5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inscripción y el registro de asistencia de los niños beneficiarios? ¿Qué información se genera y qué utilidad tiene para el servicio de guarderías del IMSS?
Suficiencia, eficacia	6. ¿En qué consiste la supervisión del IMSS a la operación de la guardería? ¿Qué aspectos de la operación de la guardería son supervisados por las autoridades del IMSS? ¿Cuál es su opinión sobre la supervisión del IMSS a la operación de la guardería?

Eficiencia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la administración del personal en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)
Eficacia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)
Eficacia	¿En qué consiste y de qué forma se instrumenta el proceso de revisión del expediente electrónico en el servicio de guarderías? (Identificar diferencias entre administración directa e indirecta.)
Eficiencia	7. ¿Qué tipo de información le proporciona el IMSS / servicio de guarderías con respecto a la operación de su guardería? ¿La retroalimentación derivada de la supervisión del servicio de guarderías contribuye a mejorar la operación de la guardería? ¿Cómo le transmite esta información? ¿Qué tan útil es esta información?
Pertinencia	8. ¿Cuáles son los requisitos con los cuáles debe cumplir la guardería para continuar prestando el servicio subrogado del IMSS? ¿Qué tan adecuados o inadecuados le parecen estos requisitos (insuficientes, apropiados, excesivos...)?
Eficacia, suficiencia	9. ¿Con qué personas/figuras del IMSS se relaciona para cumplir con los requisitos del servicio de guarderías? ¿La información y herramientas que le proporciona el IMSS Claras, adecuadas y suficientes para cumplir con sus obligaciones como guardería subrogada del IMSS?
Eficacia, pertinencia	10. ¿Cómo se lleva el registro de listas de asistencia? ¿Qué uso se da a las listas de asistencia en el marco del convenio establecido con el IMSS?
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	11. ¿Cuáles son los requisitos en materia de personal de la guardería para cumplir con los mecanismos para el desarrollo integral infantil?
Planeación, operación	12. En qué consiste el proceso de administración del personal de la guardería? ¿Cómo se informa a la OOAD la participación, asistencia y cumplimiento de personal de la guardería? ¿Cuál es su opinión sobre este proceso?
Eficacia, pertinencia	13. ¿Existen Comité de Contraloría Social u otro mecanismo de participación de madres, padres o tutores para vigilar la operación en la guardería que dirige? ¿Cómo se integra y cuál es su funcionamiento?
Pertinencia, eficacia	14. ¿Cuál es el proceso para la recepción y atención de comentarios, recomendaciones y/o quejas de las madres, padres y tutores; y de los Comités de Contraloría Social?

Eficiencia, eficacia	15. ¿Conoce cómo se lleva el proceso para la renovación del Convenio con el IMSS? ¿En qué consiste? ¿Cuál es su opinión acerca del proceso?
Eficacia, pertinencia	16. ¿Cuáles son los aspectos del servicio de guarderías del IMSS con los que está más satisfecha?
Pertinencia, oportunidad	17. ¿Cuáles son los aspectos del servicio de guarderías que se podrían mejorar y cómo?

Guía de entrevista con personal operativo de Guardería

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre y cargo:	
Tipo de entrevista	Grupo focal
Temas/procesos de la evaluación relacionados	Operación de guardería y coordinación con el servicio de guarderías
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS (solo para guarderías de operación directa)	
Correo electrónico	
Teléfono	

Criterio	Preguntas de la guía de entrevista
Encuadre	1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
Encuadre	2. Por favor, mencionen en qué procesos de operación de la guardería participan. (Mencionar los siguientes procesos: alimenticio, pedagógico, desarrollo, terapéutico, administrativo (expediente electrónico).
Encuadre	3. ¿Qué otros procesos, además de los señalados, se ejecutan para cumplir eficazmente con el servicio de guardería?
Pertinencia	4. ¿Conocen o identifican el servicio de guarderías del IMSS? ¿Qué implicaciones tiene en su trabajo el hecho de que la guardería esté afiliada al servicio de guarderías del IMSS?
Pertinencia, eficacia	5. ¿Cómo se realizan los procesos en los que usted participa y quiénes son los responsables de llevarlos a cabo? ¿Qué

	<p>insumos se requieren? ¿Recibe los insumos con oportunidad y suficiencia adecuada? ¿Qué productos se generan en estos procesos y a quién se le entregan? ¿Están documentadas las actividades sustantivas que usted realiza? <i>(Desglosar con cada proceso mencionado por la persona entrevistada)</i></p>
Eficiencia	<p>5. ¿Ustedes tienen relación con alguna instancia de IMSS como parte de sus funciones en la guardería? ¿Con quién(es) y para qué procesos?</p>
Suficiencia, eficacia	<p>6. ¿Qué áreas y/o actores de la guardería son responsables de la ejecución de los siguientes procesos? (alimenticio, pedagógico, desarrollo, terapéutico, administrativo (expediente electrónico)).</p>
Eficacia, suficiencia	<p>7. ¿Considera usted que la forma en que se realizan las actividades en la guardería permite lograr el objetivo de garantizar el desarrollo integral infantil? (Centrarse en los procesos alimenticio, pedagógico, desarrollo, terapéutico, administrativo (expediente electrónico)).</p>
Eficacia, pertinencia	<p>8. ¿En qué consiste y como se realiza el proceso de supervisión y seguimiento a la calidad de las guarderías?</p> <p>8.1 ¿La supervisión a la operación de las guarderías incluye encuestas de satisfacción a la población beneficiaria? ¿La encuesta de satisfacción incluye preguntas relacionadas con la calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías?</p> <p>8.2 ¿Las encuestas de satisfacción o la identificación de necesidades en materia de infraestructura se utilizan para cuantificar y solicitar recursos presupuestales adicionales? (Identificar diferencias para administración directa e indirecta.)</p>
Eficacia, pertinencia	<p>9. ¿Qué sistemas de información utiliza para informar al IMSS sobre las actividades de las guarderías? ¿De qué forma se informa al IMSS sobre la administración del personal de la guardería? ¿Qué opina de este proceso y del sistema de información? ¿Qué área en el IMSS es la responsable de su diseño y operación? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Identifica alguna(s) área(s) de oportunidad para que los sistemas informáticos funcionen mejor?</p>
Suficiencia, pertinencia, oportunidad	<p>10. ¿Consideran que los recursos disponibles para ejecutar los procesos a su cargo son suficientes, adecuados y oportunos? Explique</p>

Eficacia, pertinencia	11. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación de la guardería? ¿En dónde se ven reflejadas y cuáles han sido sus impactos en términos generales? ¿Considera que esas acciones podrían implementarse en otras guarderías?
Eficiencia, eficacia	12. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación del servicio de guarderías del IMSS? ¿En dónde identifica estos espacios y por qué?
Eficacia, pertinencia, oportunidad	13. Existe un mecanismo para recibir sugerencias, quejas y recomendaciones para mejorar la gestión de la guardería? ¿En qué consiste este mecanismo y cómo se implementan las mejoras en la operación de la guardería?
Eficacia, pertinencia	14. ¿Qué recomendaría para mejorar la operación de la guardería? Y ¿para mejorar la operación del servicio de guarderías del IMSS?

Guía de entrevista con Madres, Padres, Tutores usuarios del servicio de Guardería

Título de la investigación	Evaluación de Procesos del Servicio de guarderías del IMSS Pp E007
Lugar	
Nombre y cargo	
Tipo de entrevista	Grupo focal
Temas/procesos de la evaluación relacionados	Pedagógico Alimenticio Desarrollo Terapéutico Administrativo / expediente electrónico Seguridad / protección civil
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en el IMSS (solo para guarderías de operación directa)	
Correo electrónico	
Teléfono	

Preguntas de la guía de entrevista

1. ¿Ustedes conocen el servicio de guarderías del IMSS? ¿Cómo se enteraron de la existencia del servicio de guarderías?
2. Por favor, explique cómo hicieron la solicitud para ser personas beneficiarias del servicio de guardería. ¿Dónde y con quién hicieron esta solicitud? ¿Qué información le pidieron proporcionar? ¿Qué opinan del proceso para inscribir a su hija/hijo en la guardería?
3. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre el momento en que hicieron su solicitud y el momento en que pudieron inscribir a sus hijos en la guardería? ¿de qué forma se enteraron de que su hija/hijo sería inscrita en la guardería?
4. ¿Qué tan satisfechas(os) se encuentran con el servicio/trato que reciben ustedes y aquél que reciben sus hijos en la guardería?
5. ¿Alguien, además de nosotros, les ha entrevistado o preguntado sobre su grado de satisfacción por el servicio que reciben en la guardería?
5.1 ¿Les han hecho preguntas relacionadas con la calidad y suficiencia de infraestructura y equipamiento en las guarderías?
5.2 ¿Han identificado mejoras en la infraestructura, operación y atención en la guardería, como resultados de sus opiniones en cuanto a la calidad de los servicios e infraestructura?
6. A parte de la responsable/directora de la guardería y de las personas que trabajan aquí, ¿qué otro contacto tiene con el servicio de guarderías? ¿Con qué personas? ¿Tienen que realizar trámites ante alguna instancia del IMSS?
7. ¿Qué tipo de información le proporciona la guardería o el IMSS acerca del Servicio de guarderías? ¿Cómo les transmite esta información? ¿Qué tan útil es esta información?
8. ¿Existe un mecanismo para presentar comentarios, quejas, sugerencias o reconocimientos a la operación y atención de la guardería? ¿En qué consiste? ¿Cómo se enteraron de la existencia de este mecanismo?
9. ¿Ustedes mismas(os), o alguien que ustedes conocen ha levantado una queja acerca del servicio de la guardería o del servicio de guarderías? ¿Cómo los hicieron? ¿Por qué? ¿Qué pasó después?
10. ¿Ustedes pagan alguna cantidad por tener inscritos a sus hijos en la guardería? ¿Cuánto y cuál es el concepto?
11. ¿Cuáles son los horarios y los servicios que le proporcionan en la guardería? ¿Cuál es su opinión de los servicios que reciben sus hijos? Por favor expliquen
12. ¿Ha recibido una invitación para visitar/supervisar la operación de la guardería? ¿Cómo se realizó esta invitación? ¿Cuándo le invitaron, le informaron cuál era el objetivo, cuál era el procedimiento de supervisión y de qué forma reportarlo o registrar la información?

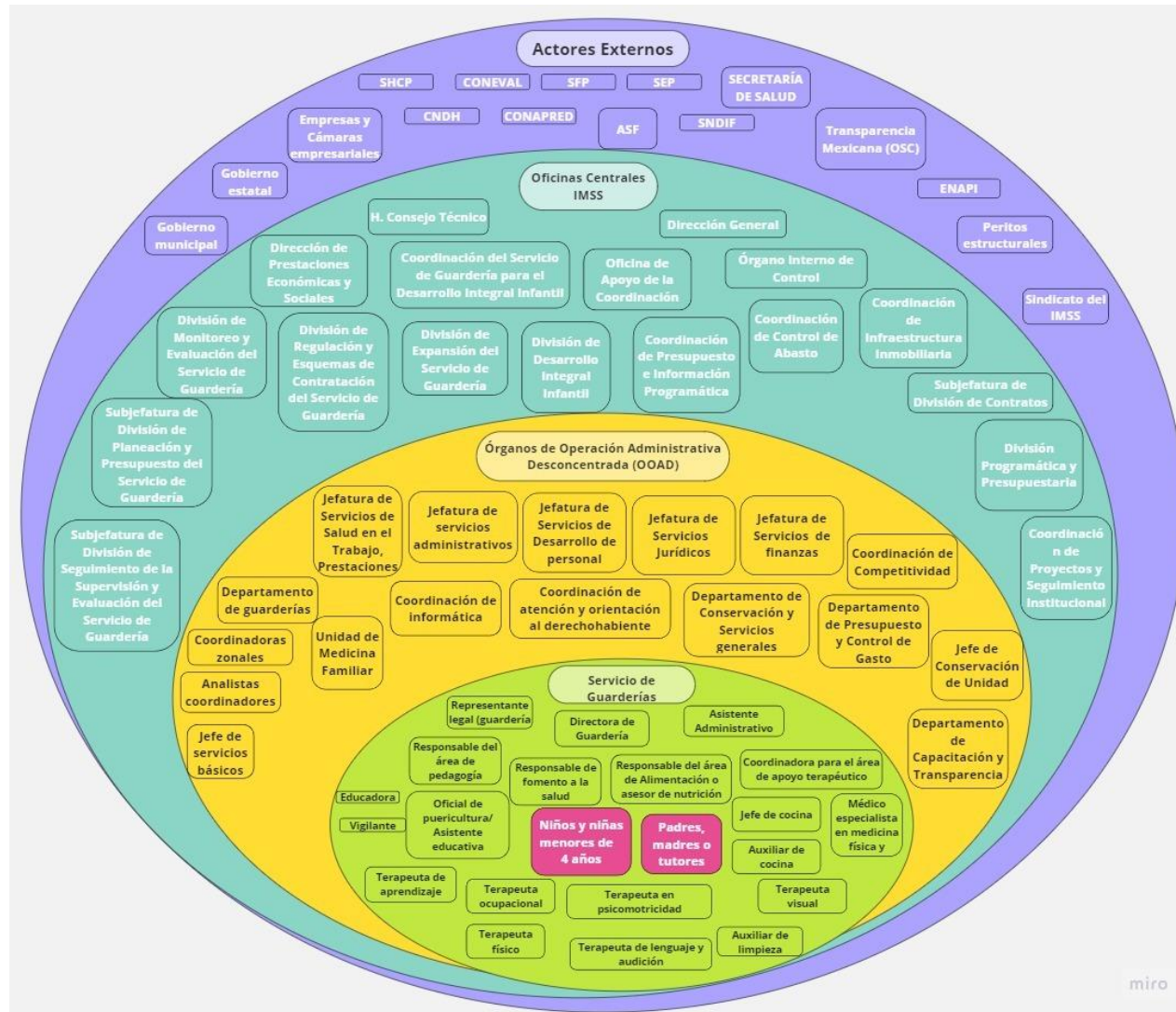
13. ¿Existe un mecanismo o buzón para presentar quejas, sugerencias, recomendaciones o felicitaciones sobre la operación de la guardería? ¿Lo han utilizado en alguna ocasión? ¿Por qué motivo?
14. ¿Cuáles son los aspectos del servicio de guarderías con los que están más satisfechas(os)? ¿Cuáles son los servicios de la guardería que más le satisfacen?
15. ¿Cuáles son los aspectos del servicio de guarderías que se podrían mejorar y cómo?
16. ¿Cómo podría mejorar la operación de la guardería?

Anexo XII. Productos adicionales

Anexo XII.1 Análisis Sistémico

A continuación se presentan el mapa de actores derivado del análisis de los procesos y se describen sus roles y funciones bajo un enfoque sistémico.

Mapeo de los actores identificados en el Programa presupuestario E-007 Servicios de Guardería del Instituto Mexicano del Seguro Social (Propuesta adicional relevante)



Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Dirección General	Todos los procesos	Representante máximo del IMSS	Encargado de representar al IMSS
H. Consejo Técnico	Todos los procesos	Último órgano de decisión	Aprueba el anteproyecto de presupuesto del IMSS
Órgano Interno de Control (oficinas centrales y en los OOAD)	Todos los procesos	Control de procesos y procedimientos	Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión Atención a denuncias o requerimientos de información de guarderías y personal
Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales	Todos los procesos	Normativo	Estima el presupuesto de servicio de guarderías (SG)
Coordinación del Servicio de Guardería para el Desarrollo Integral Infantil	Todos los procesos	Normativo	Dicta disposiciones, lineamientos y criterios que serán de observancia general y obligatoria en los OOAD; regula la recopilación, análisis y sistematización de la información generada por estos últimos, y aprueba los manuales de operación, de procedimientos e instructivos normativos.

¹ Estas funciones se identificaron en la evaluación y en las entrevistas del trabajo de campo, no son limitativas de las responsabilidades señaladas en la normatividad.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Valida el anteproyecto de presupuesto</p> <p>Coordina el Programa Anual de Trabajo.</p> <p>Funge como la Unidad Responsable del programa presupuestarios E007</p>
Oficina de Apoyo	Todos los procesos	Enlace	<p>Revisa documentos para firma de la Coordinación</p> <p>Análisis de procesos, seguimiento a respuestas pendientes; además funciona como un filtro adicional de revisión para garantizar la calidad de todos los entregables.</p>
División de Desarrollo Integral Infantil	Planeación Todos los procesos	Normativo	<p>Difunde el contenido para la comunicación con los padres de familia</p> <p>Elabora los lineamientos y procedimientos para garantizar la implementación de los tres componentes pedagógico, fomento a la salud y alimentación.</p> <p>Diseña y coordina los programas de capacitación que se da al Departamento de Guarderías en los OOAD y en las guarderías.</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			Define, diseña y coordina los materiales informativos relacionados con el desarrollo y atención de niñas y niños. Seguimiento a los acuerdos del Consejo de Padres de Guarderías IMSS
División de Regulación y Esquemas de Contratación del Servicio de Guardería	Todos los procesos	Normativo	Elabora propuesta de MIR Elabora planes y contratos de ampliación y expansión del SG Verifica seguimiento a los documentos que deben actualizarse o renovarse en la gestión de contratos de guarderías de prestación indirecta Brinda asesoría técnica en materia de normatividad y contratos. Diseña y elabora los modelos de contrato y convenios para prestación de los servicios de guardería. Diseña y coordina los programas de capacitación que se da al Departamento de Guarderías en los OOAD y en las guarderías.

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
División de Expansión del Servicio de Guardería	Todos los procesos	Normativo	<p>Participa en el subproceso de programación y coordinación en planeación.</p> <p>Brinda atención a requerimientos presupuestales de guarderías en ambos esquemas.</p> <p>Elabora planes y contratos de ampliación y expansión del SG</p> <p>Diseña y coordina los programas de capacitación que se da al Departamento de Guarderías en los OOAD y en las guarderías.</p> <p>Gestiona apoyo tecnológico a través de la Mesa de Ayuda</p>
División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería	Todos los procesos	Normativo y supervisión	<p>Elabora propuesta de MIR</p> <p>Diseña y coordina los programas de capacitación que se da al Departamento de Guarderías en los OOAD y en las guarderías</p> <p>Norma la supervisión en la operación de las guarderías</p> <p>Genera tableros de indicadores para dar seguimiento a los mecanismos de</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			monitoreo de apoyos, contraloría social y satisfacción de personas beneficiarias Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión Diseñar las Encuesta de satisfacción y validar su calidad
Subjefatura de División de Contratos ²	Todos los procesos	Normativo	Elabora los proyectos de actualización de contratos y convenios
Subjefatura de División de Planeación y Presupuesto del Servicio de Guardería ³	Todos los procesos	Normativo	Elabora propuesta de MIR y da seguimiento Realiza actividades de monitoreo Seguimiento al Programa de Trabajo de Administración de Riesgos y Programa de Trabajo de Control Interno Expansión del SG Elabora el procedimiento de inscripción al SG

² Pertenece a la División de Regulación y Esquemas de Contratación del Servicio de Guardería

³ Pertenece a la División de Expansión del Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Registra los avances de las metas de los indicadores en el Módulo PBR-Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH).</p> <p>Reporta los informes mensuales, trimestrales y anuales de los avances del ejercicio programático y presupuestario</p>
Subjefatura de División de Seguimiento de la Supervisión y Evaluación del Servicio de Guardería ⁴	Todos los procesos	Normativo	Proporciona insumos para indicadores de la MIR
Coordinación de Presupuesto e Información Programática ⁵	Planeación	Viabilidad Presupuestaria/ Unidad de Evaluación	Facilita la viabilidad presupuestaria y técnica del SG, con base en la revisión documental realizada durante la integración del presupuesto

⁴ Pertenece a la División de Monitoreo y Evaluación del Servicio de Guardería

⁵ Pertenece a la Dirección de Finanzas

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Monitoreo y Evaluación		<p>Revisa el cumplimiento de la Norma Presupuestaria del IMSS y a partir de las proyecciones presupuestales realizadas por la CSGDII de acuerdo con la inscripción de niñas y niños en las guarderías.</p> <p>Recibe solicitudes de presupuesto adicional en la cuenta contable.</p> <p>Funge como Unidad de Evaluación.</p> <p>Elabora informes a la Auditoría Superior de la Federación y el Órgano Interno de Control y se coordina con CONEVAL y SHCP.</p> <p>Contrata y hace el seguimiento de las evaluaciones externas, coordinar la integración de las evaluaciones internas, difundir los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Coordina las Fichas de Monitoreo y Evaluación (FMyE) del CONEVAL, las Fichas de Información Básica (FIB) de la SHCP; integra, implementa, y reporta los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
División Programática y Presupuestaria ⁶	Planeación	Viabilidad Presupuestaria	Participa en un ejercicio colaborativa con la CPIP y la estructura operativa de la Dirección de Finanzas en el establecimiento del techo presupuestal de SG. Realiza la conversión de cuentas contables al programa presupuestario.
División de Política Presupuestaria y Evaluación del Desempeño ⁷	Planeación (MIR)	Normativo	Asesora la elaboración de la propuesta de MIR y la evalúa
Coordinación de Control de Abasto (Antes Coordinación de Abastecimiento y Equipamiento) ⁸	Proceso de Distribución de Bienes y Servicios	Suministro	Responsable de proveer insumos a guarderías de prestación directa Supervisión y capacitación al personal de limpieza e higiene

⁶ Pertenece a la Dirección de Finanzas

⁷ Pertenece a la Dirección de Finanzas

⁸ Pertenece a la Dirección de Administración del IMSS

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Coordinación de Infraestructura Inmobiliaria (antes Coordinación de Construcción y Planeación Inmobiliaria ⁹)	Proceso de producción de bienes y servicios	Normativo	Apoya con los planes y contratos de ampliación y expansión de guarderías
Coordinación de Proyectos y Seguimiento Institucional ¹⁰	Proceso de producción de bienes y servicios	Suministro	Integra una cartera de proyectos de guarderías de prestación directa que requieren ampliar el servicio

⁹ Pertenece a la Dirección de Administración del IMSS

¹⁰ Pertenece a la Dirección de Administración del IMSS

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada (OOAD)			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos
Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Revisa el presupuesto con guarderías indirectas Expansión del SG Elabora planes y contratos de ampliación y expansión del SG
Jefatura de Servicios de Desarrollo de personal	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Capacita al personal de las guarderías Gestiona los recursos humanos solicitados por las guarderías ordinarias Se coordina con guarderías directas para el seguimiento, contratación y/o pago del personal
Jefatura de Servicios Jurídicos	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Revisa los procesos de recisión de guarderías. Revisa casos de violencia en menores y proceden con la denuncia.

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Seguimiento al incumplimiento de los prestadores con los pagos de cuotas obrero-patronales.</p> <p>Revisa la vigencia de los derechos de los papás y mamás usuarias, para verificar que los niños tienen derecho al servicio.</p>
Jefatura de Servicios Administrativos	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	<p>Realiza procesos de licitación, contratación, administración y gestión de los proyectos de guarderías indirectas.</p> <p>Provee mobiliario, materiales didácticos, libros y artículos de consumo a guarderías de prestación directa.</p> <p>Gestiona los materiales, suministro y víveres necesarios para la ejecución de los diversos procesos de atención y alimentación de guardería directas.</p>
Jefatura de Servicios de Finanzas	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	<p>Elabora el presupuesto anual del OOAD</p> <p>Supervisar el pago a proveedores y guarderías en esquema indirecto</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Coordinación de Competitividad	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Planea y da seguimiento al modelo de competitividad para mejorar la calidad de los servicios del IMSS.
Coordinación de informática	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Supervisan y asesoran sobre el funcionamiento de los sistemas con los que se trabaja en las guarderías. En primera instancia, las guarderías solicitan asesoría a las unidades de informática que tienen asignadas y si no hay respuesta, se comunican con la Coordinación.
Coordinación de atención y orientación al derechohabiente	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Brinda atención de quejas y solicitudes de información hechas por padres y madres usuarias de las guarderías Atención a los requerimientos de transparencia
Departamento de guarderías ¹¹	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Recibe el Programa Anual de Trabajo de las guarderías Promueve la expansión del SG en empresas

¹¹ Pertenece a la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales del OOAD

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Seguimiento a los documentos que deben actualizarse o renovarse en la gestión de contratos de guarderías de prestación indirecta.</p> <p>Planea las supervisiones ordinarias por unidad de atención (guardería)</p>
Coordinadoras zonales ¹²	<p>Planeación</p> <p>Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (seguimiento y monitoreo del servicio)</p> <p>Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios</p>	Supervisor/operativo	<p>Supervisa el Programa Anual de Trabajo de las guarderías.</p> <p>Supervisa guarderías de ambos esquemas</p> <p>Revisa procesos administrativos y operativos de todas las áreas de servicio en guardería.</p> <p>Integrar el Expediente de supervisión o visita de verificación.</p> <p>Verifica del pago a las guarderías de prestación indirecta.</p> <p>Aplica la Cédula de verificación de medidas de seguridad en guarderías.</p> <p>Aplica las encuestas de satisfacción a personas beneficiarias</p>

¹² Pertenece a la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales del OOAD

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Seguimiento a los acuerdos del Consejo de Padres de Guarderías IMSS</p> <p>Seguimiento a los acuerdos del Mecanismo de Participación Social</p> <p>Seguimiento al Buzón para quejas y sugerencias</p> <p>Seguimiento a Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión</p> <p>Aplicar las Encuesta de satisfacción</p>
Analistas coordinadores ¹³	<p>Planeación</p> <p>Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</p> <p>Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios</p>	Supervisor/operativo	<p>Este perfil no tiene actividades específicas dentro de la normativa, por lo que apoyan en todas las tareas del Departamento de Guarderías</p> <p>En trabajo de campo se identificó que realiza los oficios de presentación para dar inicio a las supervisiones.</p> <p>Difusión del SG en empresas</p>

¹³ Pertenecen a la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales del OOAD

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Captura las Encuesta de satisfacción en el SIAG</p> <p>Captura el portafolio de supervisión en el SIAG</p> <p>Facturación y pago de guarderías indirectas</p> <p>Seguimiento a las capacitaciones que debe tomar el personal de las guarderías</p> <p>Atención a consultas de las guarderías sobre el funcionamiento de los sistemas, especialmente con la actualización del SIAG.</p> <p>Seguimiento a Manifestaciones de opinión, al mecanismo de participación social</p> <p>Concentrar los acuerdos a los que se llegan en ambos mecanismos y enviarlo a nivel central.</p>
Departamento de Conservación y Servicios generales ¹⁴	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Realiza acciones para el mantenimiento, conservación y modernización de las guarderías directas (por ejemplo, fugas de agua, estufas o aire acondicionado)

¹⁴ Pertenece a la Jefatura de servicios administrativos del OOAD

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			<p>Suministra los alimentos e interviene en la contratación de los proveedores</p> <p>Gestiona las contrataciones de insumos relacionados con la seguridad (por ejemplo, extintores).</p>
Jefe de servicios básicos ¹⁵	<p>Proceso de producción de bienes y servicios</p> <p>Proceso de distribución de bienes y servicios</p>	Supervisor/operativo	Encargado de hacer las supervisiones o capacitaciones al personal de limpieza e higiene en guarderías directas
Jefe de Conservación de Unidad ¹⁶	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Supervisor/operativo	Elabora el Programa Anual de Operación de las guarderías de prestación directa

¹⁵ Pertenece a la Coordinación de Abastecimiento y Equipamiento adscrita a la Jefatura de servicios administrativos del OOAD

¹⁶ Pertenece a la Jefatura de servicios administrativos del OOAD

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Departamento de Presupuesto y Control de Gasto ¹⁷	Planeación Difusión Solicitud de Apoyos (Inscripción al Servicio de Guardería) Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios	Supervisor/operativo	Se coordina con guarderías directas para el seguimiento, contratación y/o pago del personal.
Departamento de Capacitación y Transparencia ¹⁸	Planeación Difusión Proceso de producción de bienes y servicios	Supervisor/operativo	Capacita al personal de las guarderías Gestiona los recursos humanos solicitados por las guarderías ordinarias

¹⁷ Pertenece a la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal del OOAD

¹⁸ Pertenece a la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal del OOAD

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Proceso de distribución de bienes y servicios		
Unidad de Medicina Familiar (de primer y segundo nivel de atención)	<p>Difusión</p> <p>Solicitud de Apoyos (Inscripción al Servicio de Guardería)</p> <p>Proceso de distribución de bienes y servicios</p> <p>Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)</p>	Supervisor/operativo	<p>Participa en el llenado del formato de Solicitud de examen médico (SEMA)</p> <p>Provee las vacunas para los niños inscritos en las guarderías.</p> <p>Seguimiento a casos sospechosos de maltrato infantil, urgencias médicas y a signos o síntomas de enfermedades.</p>
Sindicato	Proceso de distribución de bienes y servicios	Representante de intereses contractuales, económicos y sociales de los trabajadores.	<p>Genera las propuestas del personal a contratar en guarderías de prestación directa</p> <p>Determina el tiempo o para cubrir las plazas en guarderías de prestación directa</p>

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Servicio de Guarderías			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos
Directora de Guarderías de prestación directa	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Operativo	<p>Elabora el Programa Anual de Trabajo</p> <p>Planea el personal</p> <p>Difunde información con los padres de familia</p> <p>Apoya a la inscripción de los menores al SG</p> <p>Garantiza la producción o cumplimiento de los componentes del SG</p> <p>Notificar casos de atención médica de urgencia al Departamento de Guarderías.</p> <p>Aplica la Cédula de autoevaluación</p> <p>Integra el Comité de Calidad.</p> <p>Seguimiento al Buzón para quejas y sugerencias</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión
Directora de Guarderías de prestación indirecta	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Operativo	<p>Elabora el Programa Anual de Trabajo</p> <p>Difunde información con los padres de familia</p> <p>Apoya a la inscripción de los menores al SG</p> <p>Garantiza la producción o cumplimiento de los componentes del SG.</p> <p>Notifica casos de atención médica de urgencia al Departamento de Guarderías.</p> <p>Aplica la Cédula de autoevaluación</p> <p>Integra el Comité de Calidad</p> <p>Integra el Consejo de Padres de Guarderías IMSS y seguimiento a los acuerdos.</p> <p>Seguimiento al Buzón para quejas y sugerencias</p> <p>Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Asistente Administrativo de Guardería de prestación directa	Todos los procesos excepto Monitoreo y Evaluación	Operativo	<p>Coloca al niño de nuevo ingreso en la sala de atención o grupo que le corresponde. Crea el expediente por cada niño inscrito y el expediente de emergencia. Atiende el registro de asistencia y el cambio de sala de atención o grupo.</p> <p>Cumple con los requerimientos de seguridad y protección civil. Atiende la cobertura de la plantilla de personal, presupuesta el ausentismo programado</p> <p>Seguimiento a la capacitación, limpieza de las instalaciones, mantenimiento y obra, rutinas de seguridad, integración de expedientes, planeación de simulacros.</p>
Representante legal (guardería de prestación indirecta)	Planeación Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Provee los suministros para el SG

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Responsable del área de pedagogía	Planeación Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos	Operativo	Otorga el servicio de pedagogía

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	(entrega del Servicio Guardería)		
Responsable del área de Alimentación o asesor de nutrición	Planeación Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Otorga el servicio de nutrición y alimentación Planea, prepara, programa y ofrece los alimentos incluidos en los Cuadros Básicos de Nutriología y de Medicamentos Institucionales. Facilita la lactancia materna exclusiva
Responsable de fomento a la salud	Planeación	Operativo	Verifica que los niños de nuevo ingreso cuenten con valoración médica.

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	<p>Solicitud de apoyos (Solicitud del servicio) y selección de beneficiarios</p> <p>Proceso de producción de bienes y servicios</p> <p>Proceso de distribución de bienes y servicios</p> <p>Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)</p>		<p>Seguimiento a menores con alteración de conducta.</p> <p>Realiza el control de alimentos en cuanto el uso de fórmulas especiales para lactantes por órdenes médicas; identificación de alergias o intolerancia a algunos alimentos, sobrepeso, obesidad y posibles riesgos alimenticios.</p> <p>Vigila el crecimiento de los niños por medio de mediciones periódicas (control de peso, talla y perímetro cefálico).</p> <p>Seguimiento al esquema de vacunación conforme a la Cartilla Nacional de Salud.</p> <p>Identifica casos sospechosos de maltrato infantil, urgencias médicas y a signos o síntomas de enfermedades.</p> <p>Coordina los servicios de limpieza y sanitización de las áreas</p>

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Coordinadora para el área de apoyo terapéutico	Planeación Solicitud de apoyos (Solicitud del servicio) y selección de beneficiarios Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Educadora	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Otorga el servicio de pedagogía
	Proceso de distribución de bienes y servicios		
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Oficial de puericultura o asistente educativa	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Otorga el servicio de pedagogía
	Proceso de distribución de bienes y servicios		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Jefe de cocina	Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Otorga el servicio de nutrición y alimentación

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Auxiliar de cocina	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Otorga el servicio de nutrición y alimentación
	Proceso de distribución de bienes y servicios		
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Auxiliar de limpieza	Proceso de distribución de bienes y servicios	Operativo	Actividades de limpieza y orden en las guarderías
	Proceso de entrega apoyos (entrega del		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Servicio Guardería)		
Vigilante	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Control de acceso y salida de las guarderías
Médico especialista en medicina física y Rehabilitación	Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Terapeuta de aprendizaje	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial
	Proceso de distribución de bienes y servicios		
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Terapeuta físico	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial
	Proceso de distribución de bienes y servicios		

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Terapeuta de lenguaje y audición	Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Terapeuta ocupacional	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial
	Proceso de distribución de bienes y servicios		
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Terapeuta visual	Proceso de producción de bienes y servicios	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial
	Proceso de distribución de bienes y servicios		

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Terapeuta en psicomotricidad	Proceso de producción de bienes y servicios Proceso de distribución de bienes y servicios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)	Operativo	Atención a menores con necesidades atención especial

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
Padres, madres o tutores	Proceso de Solicitud de apoyos (Solicitud del servicio) y selección de beneficiarios	Beneficiario del programa	<p>Inscriben a los menores a las guarderías</p> <p>Entregar y recoger a los niños de la guardería</p> <p>Cumplen el reglamento de la guardería</p> <p>Seguimiento a la cartilla de vacunación</p>
	Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
	Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios		
Menores de 4 años	Proceso de Solicitud de apoyos (Solicitud	Beneficiario del programa	Asisten a la guardería

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	del servicio) y selección de beneficiarios Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)		
Actores Externos			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos
Empresas y Cámaras empresariales	Difusión	Representación del sector privado	Son convocadas para la expansión del servicio de guardería
SHCP	Planeación (presupuestación)	Regulador	Elabora el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación Diseñar y dar seguimiento al Programa Anual de Evaluación (PAE)
CONEVAL	Planeación	Regulador	Diseñar y dar seguimiento al Programa Anual de Evaluación (PAE)

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	Monitoreo y Evaluación		
CNDH	Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Regulador	Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión
SNDIF	Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (seguimiento y monitoreo del servicio) Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Regulador	Implementa sus propias supervisiones al SG en cumplimiento de la Ley de Prestación del Servicio de Guarderías Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión
SFP	Proceso de contraloría social	Regulador	Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
	y satisfacción de beneficiarios		
Secretaría de Salud	Proceso de producción de bienes y servicios	Regulador	Otorga permisos sanitarios a las guarderías
Secretaría de Educación Pública	Proceso de entrega de apoyos	Regulador	Emite las boletas de educación preescolar
CONAPRED	Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Regulador	Seguimiento a la Manifestaciones de Opinión
ASF	Planeación	Auditor / Transparencia	Integración de la Cuenta Pública
	Monitoreo y Evaluación		
Gobierno estatal y municipal	Proceso de producción de bienes y servicios	Regulador	Otorgan dictámenes y licencias de protección civil, licencia de funcionamiento de los espacios físicos, licencia de uso de

Oficinas centrales del IMSS			
Actores	Proceso	Roles	Funciones identificadas en la evaluación de procesos ¹
			suelo, permisos de funcionamiento de las instalaciones de gas y eléctricas.
Peritos estructurales	Proceso de producción de bienes y servicios	Regulador	Otorga dictamen estructural de las instalaciones de guarderías
Transparencia Mexicana (OSC)	Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Representación de la Sociedad Civil	Implementar el Mecanismo de Participación Social en Guarderías y promover la transparencia
Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI)	Diseño	Normativo/ Operativo	Política pública orientada a garantizar que los menores de 6 años ejerzan sus derechos a la supervivencia, desarrollo integral y prosperidad, educación, protección, participación y vida libre de violencia.

Anexo XII.2 Estudio Multicaso de la Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicios de Guardería del Instituto Mexicano del Seguro Social

El trabajo de campo en las entidades consistió en visitar las oficinas del OOAD y guarderías en Sonora (Ciudad Obregón, Guaymas y Empalme), Oaxaca (la capital y en Magdalena Apasco Etla) y el Estado de México¹⁹ (Toluca, Metepec y Naucalpan de Juárez). En las tres entidades se realizaron entrevistas individuales con los titulares de la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales (3 en total), las titulares del Departamento de Guarderías (3 en total) y con las directoras de las guarderías en ambos esquemas. Por entidad se entrevistó una directora de guardería en esquema de prestación directa y cinco directoras de guarderías en esquema indirecto (15 en total).

Para conocer la percepción de las coordinadoras zonales y los analistas coordinadores se realizaron tres grupos focales, uno en cada entidad. En Oaxaca no se pudo realizar el grupo focal para los analistas coordinadores. Asimismo, se llevaron a cabo grupos focales con el personal operativo en guarderías en los tres estados. Un grupo focal para las guarderías de prestación directa (3 en total) y cinco grupos focales para las guarderías de prestación indirecta (15 en total).

Finalmente, para recoger la opinión de los padres y madres se realizaron 4 grupos focales por entidad en las guarderías de esquema indirecto (12 en total).

A continuación, se presentan los hallazgos recogidos por entidad. El objetivo de este apartado no es presentar de manera repetida cómo se desarrolla cada proceso del servicio de guarderías, para eso se recomienda revisar el apartado correspondiente en el informe final. Este apartado de la evaluación supone similitudes en la implementación de los procesos en las entidades visitadas y cuando se presentan diferencias se hace explícito para cada entidad. Este enfoque es lo que se conoce como estudio de casos comparativos, el cual implica analizar y sintetizar las similitudes, diferencias y patrones de dos o más casos que comparten un enfoque o meta común, en este caso particular una intervención como el Pp E007 Servicio de Guardería.

A continuación, se desarrolla cada proceso.

1. Proceso de Planeación:

En los OOAD los actores que se involucran en la planeación son la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales (JSSTPES); el Departamento de Guarderías; las Directoras de guarderías directas e indirectas; así como los Jefes de Conservación de Unidad (JCU) para el tema administrativo, adscritos al área de Conservación y Servicios Generales. El personal del OOAD en

¹⁹ La metodología para la selección de la muestra y los criterios de selección de las entidades quedaron desarrollados en el primer entregable de la presente evaluación. Ver apartado Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo de ese documento

el proceso de planeación interactúa con el nivel central a través de la División de Expansión del Servicio de Guardería. Los OOAD participan en la programación y coordinación, la presupuestación y la gestión, sin embargo, no intervienen en la planeación o presupuesto anual del gasto de las guarderías indirectas, eso se realiza en oficinas centrales (División de Expansión del Servicio de Guardería).

Una de las actividades más importantes de los OOAD en las entidades es la definición del plan de trabajo que contempla el cumplimiento de la norma, identificar la demanda del servicio y la capacidad de atención, fechas para hacer visitas de supervisión, pero no contempla el gasto. Colabora también el Departamento de Conservación y Servicios generales para elaborar el programa anual de operación. No se identificaron hallazgos que resalten diferencias en la implementación de este proceso en las entidades visitadas.

2) Proceso de Difusión

El proceso de difusión involucra la promoción del servicio de guardería, la difusión de la normatividad y procedimientos y la actualización normativa, principalmente. Su público objetivo en los OOAD son el personal operativo del SG (esto incluye el personal del OOAD y las guarderías), los proveedores, así como a la población derechohabiente (PDH).

En el trabajo de campo se encontró que la difusión de la normatividad y sus actualizaciones entre el personal del OOAD y el operativo de las guarderías es similar en las tres entidades, sin embargo, cuando se trata de difundir el servicio de guardería con audiencias externas del IMSS la flexibilidad para hacer difusión y los canales para difundir el servicio de guardería son diferentes.

En Oaxaca se aprovechan los canales de radio, la TV estatal, foros o eventos de otra naturaleza que realiza el propio IMSS para la difusión, así como fechas festivas en el estado. Por ejemplo, en el mes de la Guelaguetza, en este año se hizo una calenda con los niños; es decir, una marcha festiva, donde salen los monos de calenda con una banda de música y se van regalando dulces, se visten a los menores con trajes típicos de las ocho regiones de la entidad federativa y se promueve el servicio de guardería. De acuerdo con las partes entrevistadas, esto dio buenos resultados en las inscripciones. De hecho, manifestaron que por la pandemia la inscripción se redujo y este tipo de mecanismos para difundir les han servido para recuperar inscripciones.

Asimismo, la difusión se hace con las empresas. En Oaxaca la difusión con los círculos empresariales la hace directamente la Jefa del Departamento de Guarderías, sin embargo, después de la difusión no se formalizaron guarderías porque hay la percepción de que existen muchos requisitos con estándares altos para instalar una guardería y el tiempo para el retorno de la inversión es casi de cinco años, esta situación desincentiva a las empresas. El titular de la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales en el estado también se ha involucrado en este proceso de difusión. En el Estado de México (Edomex) los analistas coordinadores son los que directamente hacen la difusión con las empresas.

Sonora es el caso contrario, el proceso de difusión es menos activo. Por ejemplo, no hay un mecanismo de difusión para audiencia externas, ahí los temas de guarderías no se promocionan de forma sistemática, incluso en trabajo de campo se informó que es difícil conseguir autorización del área de Comunicación Social a nivel central. Las razones de esta diferencia es que promocionar el servicio de guarderías es un tema muy sensible en el estado debido al trágico accidente de la Guardería ABC años atrás: “La difusión es esporádica, desde los perfiles personales de redes sociales de los servidores públicos”.

3. Proceso de solicitud de apoyos (Solicitud del servicio) y selección de beneficiarios

Como se mencionó en el informe final, el servicio de guardería es una prestación social de ley para las y los trabajadores que cotizan en el IMSS y como tal no se lleva a cabo una selección de beneficiarios, sino una validación del cumplimiento de los requisitos para la inscripción de los menores. En el trabajo de campo se identificó que en las tres entidades es un proceso similar y es gestionado por las guarderías, específicamente por las directoras con el apoyo de las administradoras. En algunas ocasiones puede involucrarse la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales cuando los padres de familias se contactan de forma directa. No se destacan diferencias entre los estados en este proceso.

4. Proceso de producción de bienes y servicios:

Este proceso se compone de las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los espacios de guardería en las condiciones óptimas para entregar a las personas beneficiarias del programa los servicios, y en las condiciones señaladas en la Ley.

En general, el proceso es similar en las tres entidades. Durante el trabajo de campo resaltó la percepción entre todos los actores entrevistados que el proceso de licitación que inició en 2019 para otorgar contratos a las guarderías de prestación indirecta representó un reto de adaptación de procesos, normatividad y el quehacer de los actores involucrados. En las tres entidades se manifestó que el cambio de adjudicación directa a licitación ocasionó que muchas guarderías cerraran por no cumplir con los requisitos para participar, pero también homogeneizó el proceso. Algunas guarderías manifestaron su satisfacción con el proceso una vez que superaron la curva de aprendizaje y muy pocas mencionaron el trabajo que significa el papeleo para entrar a los concursos.

En el caso de Sonora se mencionó que además del cambio a licitación, parte de la explicación al cierre de las guarderías son los efectos de la pandemia y el incremento del salario mínimo en ciudades fronterizas, “se debe pagar más a estas guarderías indirectas y esto no está contemplado en los contratos, pero

finalmente del dinero proporcionado se debe pagar a los trabajadores y no es suficiente”.

En el caso del Edomex, destaca que los analistas coordinadores son actores clave en todas las fases de este proceso. Recordemos que la normatividad del servicio de guardería, en específico la relacionada con la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales no contempla responsabilidades para este perfil, razón por la cual en cada entidad se le asignan funciones diferentes y su participación es distinta en cada proceso.

Respecto a los permisos que deben obtener las guarderías de prestación indirecta se mencionó de forma especial en Sonora los permisos y programas con los que deben contar en materia de protección civil. Aunque existe la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, mejor conocida como la Ley 5 de junio que hace referencia al accidente de la Guardería ABC en Hermosillo, Sonora de aplicación nacional, en Sonora se le da especial seguimiento. Por ejemplo, tienen un Consejo estatal de guarderías (único en el país), donde participan la Secretaría de Salud del Estado, la Secretaría de educación, la Procuraduría de Defensa del Menor, SIPINNA, DIF estatal y municipal, Protección Civil, ‘Movimiento 5 de junio’ (A.C. que representa a un grupo de papás de los niños del ABC) que se dedica a resguardar el servicio de guarderías en la entidad.

Protección Civil de Sonora emite lineamientos específicos para guarderías y centros preescolares. Cuando se detecta incumplimiento de la ley general o estatal se denuncia ante esta instancia y se suspende el servicio. En Sonora hay un seguimiento más observado a las medidas de seguridad y protección civil. Por ejemplo, Sonora es el único estado donde las guarderías no usan gas; se realiza capacitación en evacuación, primeros auxilios y los permisos tienen vigencia anual de tal forma que deben renovarse constantemente.

5. Proceso de distribución de bienes y servicios:

El proceso inicia con la identificación y cuantificación de necesidades para la prestación del servicio y concluye cuando las guarderías cuentan con todo lo necesario para brindar el servicio en materia de pedagogía, fomento a la salud, alimentación y apoyo terapéutico a niñas y niños con alguna condición de discapacidad.

En las entidades se identificó que hay una diferencia en la disponibilidad de los insumos necesarios para pedagogía y fomento a la salud entre las guarderías de prestación directa y las indirectas. Las primeras manifestaron desabasto constante de materiales y suministros de limpieza para las instalaciones y para el cuidado y limpieza personal. Por ejemplo, en Sonora las guarderías de prestación

directa recurren a las Unidades de Medicina Familiar para pedir apoyo porque a diferencia de las guarderías, éstas cuentan con una “caja chica” para adquirir sus recursos de forma extraordinaria. En entrevista se comentó que este mecanismo no está normado, pero han encontrado en él una solución ante la falta de disponibilidad de insumos. En Oaxaca, cuando la guardería enfrenta desabasto de material de higiene, por ejemplo, el personal operativo lo adquiere con recursos propios que en ocasiones no se les reembolsa. En esta entidad mencionaron que cuando llega el periodo de solicitar material sólo les otorgan la mitad de su solicitud. En estas guarderías no solicitan el apoyo de las Unidades de Medicina Familiar.

Otra de las diferencias entre ambos esquemas de guardería es el ausentismo del personal. En las tres entidades mencionaron que las guarderías directas enfrentan deficiencia en la plantilla nominal, sobre todo el personal operativo involucrado directamente con los menores. Estas guarderías se enfrentan a la escasez de personal por vacaciones, ausentismo no programado, incapacidades, licencias, faltas justificadas. En las guarderías de prestación indirecta este ausentismo no representa un problema porque las faltas se reflejan en las cuotas mensuales que el IMSS les paga a las guarderías de este esquema.

Además, en las tres entidades se mencionó que en las guarderías de ambos esquemas se ha presentado una escasez de personal en las salas de atención. Recordemos que para las oficiales de puericultura en guarderías directas se solicita educación media superior concluida o carrera técnica de “Puericultura” y para las guarderías indirectas se solicita el perfil de “Asistente Educativa”, la cual debe tener formación profesional en una carrera en educación o carrera afín; o tener preparatoria, experiencia de seis meses trabajando con niños en alguna institución educativa y contar con el certificado de competencias del CONOCER para la “prestación de servicios de estimulación temprana individual y grupal en centros de atención y desarrollo de niñas y niños de cuarenta y tres días a cuatro años de edad” (EC1270). En Sonora y en Oaxaca se mencionó que hay pocos lugares donde se otorguen los cursos y certificaciones del CONOCER.

Otra similitud compartida es sobre el diseño de los menús para los menores. En todas las guarderías visitadas en el trabajo de campo coincidieron en señalar que los menús son nutritivos, balanceados y suficientes. En Sonora y Oaxaca se mencionó que la única dificultad para prepararlos es que no consideran en su diseño la regionalización de los alimentos. Como consecuencia en algunas guarderías se presentan mermas por la falta de costumbre en su consumo, o debido a la región no es posible conseguir algunos alimentos frescos.

6. Proceso de entrega apoyos (entrega del Servicio Guardería)

El proceso de entrega de apoyos (proceso de entrega del Servicio de Guardería o entrega del servicio, de ahora en adelante) se refiere a los mecanismos existentes para que las niñas y niños reciban los componentes de pedagogía, fomento a la salud y alimentación, necesarios para garantizar el desarrollo integral de los infantes. También se considera en este proceso el apoyo terapéutico que se incluye en el esquema de guarderías integradoras y el proceso administrativo involucrado en la entrega del servicio.

La entrega del servicio se realiza en las instalaciones de la guardería. Además del servicio de pedagogía, fomento de la salud, alimentación y de la administración, solo en las guarderías indirectas se brinda apoyo terapéutico a niños con alguna condición de discapacidad; esta modalidad es de Integradora, la cual también incluye los servicios del esquema único vecinal.

Una vez que los niños terminan el primer año de preescolar en la guardería (edad límite para mantenerse en el servicio del IMSS) el servicio de guarderías emite una boleta para que los menores completen la educación preescolar fuera de las instalaciones de guarderías. En ese sentido, el IMSS se coordina con la SEP para la emisión de las boletas. El OOAD de Edomex es el único que no está incorporado a la SEP y sólo otorga constancias de la etapa de educación inicial brindada en las guarderías.

Otra diferencia identificada en el Edomex es la implementación de la estrategia que denominan “Código amarillo”, un chat donde están la titular del OOAD, el Jefe de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales y el Jefe de guarderías para gestionar las urgencias médicas que se presenten en las guarderías o cualquier golpe “del cuello para arriba”. Esto ha facilitado mantenerlos informados y coordinarse de manera inmediata con las unidades médicas para la pronta atención del menor. En Sonora también cuentan con un chat para estos casos y se pueden reportar otro tipo de eventualidades, pero lo integran las coordinadoras zonales, el Jefe de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales y la Jefa del Departamento de Guarderías.

7. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos (seguimiento y monitoreo del servicio)

El proceso de seguimiento y monitoreo del servicio se ejecuta simultáneamente con los procesos de solicitud y entrega del servicio. Este proceso tiene dos líneas de implementación: el primero relacionado con el seguimiento al desarrollo e incidencias que presentan las niñas y niños durante su estancia en guardería, y el segundo orientado al monitoreo de la calidad del servicio para verificar el cumplimiento de la norma y promover la mejora continua. Este último incluye la supervisión y aplicación de la Cédula de Verificación de Medidas de Seguridad por parte de las coordinadoras zonales y la autoevaluación y el levantamiento de sesiones del Comité de Calidad por parte de las directoras de las guarderías.

El tema más mencionado en este proceso fue las supervisiones ordinarias a guarderías. Este proceso difiere entre los estados en el número de días que lleva hacer una supervisión, en los estilos y criterios aplicados para llevarlas a cabo y en los insumos con los que disponen las coordinadoras zonales para cumplir con esta responsabilidad.

Respecto al número de días para llevar a cabo de las supervisiones en Sonora y Oaxaca pueden llevar tres días para su realización y en Edomex 2 días. Esta diferencia depende del número de coordinadoras involucradas por guarderías, de las distancias que deben recorrer para llegar a éstas y de los insumos con los que disponen (viáticos, transporte), que frecuentemente son escasos. Por ejemplo, en Sonora y en Oaxaca se mencionó que el traslado es un problema por las distancias en el estado, se requieren carros, choferes y otros gastos y sólo va una coordinadora por guardería. En contraste, en el Edomex asisten dos coordinadoras zonales por supervisión y el trabajo se acorta a dos días, aún así en esta entidad se presenta una sobrecarga de guarderías por Coordinadora, derivado de prácticas de ausentismo del personal.

Específicamente resaltó que en Oaxaca las Cédulas de Verificación de Medidas de Seguridad las aplican el titular del OOAD, el titular de la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales y la jefa del departamento de guarderías.

Además, los viáticos son insuficientes y en los tres estados las coordinadoras zonales mencionaron que terminan por solventar los gastos con su propio dinero y en ocasiones se les reembolsa de forma tardía. En Sonora mencionaron que este problema se presenta porque no hay un rubro específico para viáticos de las supervisiones. En Oaxaca se mencionó que el presupuesto para esta responsabilidad se redujo cuarenta por ciento.

Otro factor que resaltó en este proceso fue el estilo y el criterio de las coordinadoras para realizar la supervisión. Por ejemplo, en Sonora se expresó en varias guarderías que las supervisiones conllevan una asesoría y orientación para comprender la naturaleza de los incumplimientos y subsanarlos, mientras que en el Edomex se reportó que las supervisiones son similares a inspecciones, sin un espacio para retroalimentación y asesoría. No obstante, en esta entidad se mencionó que las supervisiones realizadas por dos coordinadoras zonales promueven imparcialidad en los criterios.

Respecto a los criterios cambiantes con que se aplica la supervisión se mencionó que una de las razones que explica esta diferencia son los cambios constantes en la Cédula de supervisión que no van acompañados por capacitación de calidad correspondiente; en ocasiones, las capacitaciones se limitan a la lectura de documentos sobre los cambios normativos, sin un espacio para reflexión, discusión o retroalimentación. El procedimiento de supervisión norma que se

deben sostener reuniones de equipo entre coordinadoras para unificar interpretaciones de la norma; sin embargo, en campo fue recurrente el señalamiento de directoras y personal en guarderías al señalar que no hay criterios homogéneos entre las supervisoras, y hay un trato diferenciado para omisiones o faltas iguales. Una buena práctica identificada en Edomex para resolver la interpretación de las normas o los cambios a las cédulas de supervisión son las reuniones mensuales para que el personal del OOAD comente quejas o sugerencia para mejorar las propuestas. Por ejemplo, mencionaron de reuniones entre coordinadoras zonales para tratar el tema de mantenimiento y conservación; en esta reunión se identificaron problemas con el contacto con Jefes de Conservación de Unidad (JCU) y la Titular lo canalizó a la Jefa de Servicios Administrativos.

8. Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios.

El Proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios se divide en dos mecanismos. El “Consejo de Padres de Guarderías IMSS” que en la práctica es análogo a la Contraloría Social. En el segundo mecanismo, la satisfacción de beneficiarios, se incluyen: el Mecanismo de Participación Social en Guarderías en colaboración con la OSC Transparencia Mexicana; la existencia del buzón para quejas y sugerencias en el vestíbulo de las guarderías; el mecanismo sistematizado para la Manifestación de Opinión y el levantamiento de encuestas de satisfacción periódicas que levanta el IMSS en las guarderías.

En este proceso resalta la información de la contraloría social. La operación y efectividad de los Consejos de Padres difiere entre las guarderías y las tres entidades federativas. Este mecanismo y sus reglas de operación son aplicables exclusivamente a las guarderías de prestación indirecta. En las entrevistas se mencionó como hipótesis que el Sindicato es la principal causa por la que no se han creado los Consejos de Padres en las guarderías ordinarias.

Respecto a la operación, en las Guarderías de prestación indirecta en el estado de Sonora, la opinión sobre la integración de los Consejos es que ha sido complicado, sobre todo después de la pandemia, porque las reuniones ahora se realizan de forma presencial a diferencia del periodo de pandemia en el que las reuniones se realizaban virtualmente; asimismo, los horarios de las reuniones coinciden con los laborales, lo que explica la escasa participación en los Consejos. Además, se mencionó que los temas se centran en las maestras de los niños, el proceso en el filtro de la entrada y se solicitó la publicación de un boletín que informe de las actividades pedagógicas que hacen diariamente en cada sala para replicarlos en casa.

En el estado de Oaxaca las reuniones se siguen realizando de manera remota, aunque el número de reuniones y periodicidad es distinto en cada guardería. En

Evaluación de procesos del Programa presupuestario E-007 Servicio de Guardería

el Estado de México la conformación y operación es similar a la mencionada en Sonora.

9. Monitoreo y Evaluación (M&E)

Este proceso involucra ejercicios sistemáticos de evaluación de los procesos o resultados del servicio de guarderías, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores y metas. Como parte del monitoreo los OOAD proveen información para los indicadores de las cuatro Divisiones de la Coordinación del Servicio de Guardería para el Desarrollo Integral Infantil en oficinas centrales. Es un proceso que supone una implementación igual para las entidades y no se identificó un involucramiento mayor de los OOAD, ni de las guarderías en ambos esquemas.

Anexo XII.3 Análisis de contenido

El análisis de contenido consiste en clasificar y codificar los elementos de un mensaje en categorías, con el objetivo de que aparezca el sentido de cada frase adecuadamente. Es decir, consiste en identificar los códigos utilizados por el emisor del discurso. El análisis de la información recabada durante la aplicación de entrevistas y grupos focales, particularmente con personas beneficiarias del Pp E007, se llevó a cabo bajo la técnica de análisis de contenido.

El resultado del análisis de información ayuda a la comprensión del fenómeno estudiado, aporta información para identificar la interpretación de los fenómenos por los actores relacionados; es decir, los informantes seleccionados en la muestra y finalmente, retomar el conocimiento para la elaboración de recomendaciones. Además, como resultado del análisis de contenido, se enriquecieron los hallazgos y resultados de la evaluación, recabados inicialmente mediante el estudio de gabinete y los métodos cualitativos utilizados durante el trabajo de campo, mismos que a su vez fueron triangulados con los datos derivados de la encuesta en línea.

Se transcribieron y procesaron un total de 13 entrevistas con padres y madres de familia, recabadas mediante la estrategia de trabajo de campo.

1. Matriz de códigos y referencias

A continuación, se incluye la matriz de códigos y referencias derivada del análisis:

Nombre	Códigos	Referencias
Transcripción_madres_Edomex_U1172	30	53
Transcripción_madres_Sonora_U0154	28	43
Transcripción_padres_Edomex_U0695_CentroInfantilBomBom Indirecta	28	38
Transcripción_padres_Edomex_U0913_InstitutoDesarrolloInfantilMexiquense Indirecta	22	27
Transcripción_padres_Edomex_U1552_VillaEducativaLaPrairie Indirecta	26	29
Transcripción_padres_Oaxaca_Aguuni Indirecta	22	32
Transcripción_padres_Oaxaca_G0001 Directa	24	37
Transcripción_padres_Oaxaca_Margarita_Maza Indirecta	26	33
Transcripción_padres_Oaxaca_Reforma Indirecta	28	48
Transcripción_padres_Oaxaca_Saile Indirecta	21	27
Transcripción_padres_Oaxaca_Winiños y niñasiePoh Indirecta	23	30
Transcripción_padres_Sonora_U0330	18	21

Nombre	Códigos	Referencias
Transcripción_padres_Sonora_U0931	21	22
Transcripción_padres_Sonora_Y035	28	37

Fuente: Nvivo

2. Libro de códigos derivado del análisis

Número y nombre de código
000 Número y nombre de guardería
001. Cómo se enteraron de la existencia del servicio de guarderías familiares y conocidos conocen o usan servicio información del programa por el trabajo del derechohabiente por ser trabajador del IMSS porque viven cerca
002 Tipo de guardería
003 Estado
004 Antigüedad en el programa
Opinión sobre el proceso de inscripción
02. Cómo hicieron la solicitud al servicio de guardería directamente en guardería el trabajo del DH en línea y o por teléfono reasignación IMSS
02.1 ¿Qué información les pidieron?
03. ¿Qué tiempo transcurrió desde el momento en que hicieron su solicitud y el momento en que ya pudieron inscribir a sus menores?
04. ¿De qué forma se enteraron de que su hija o hijo sería inscrito en la guardería?
05. ¿Qué tan satisfechas se encuentran con el servicio y el trato que reciben tanto ustedes como el que reciben sus hijos en la guardería?
06. ¿Alguien, además de nosotros, les ha entrevistado o preguntado sobre su grado de satisfacción por el servicio que reciben en la guardería?
07. Aparte de la directora, el representante legal y de las personas que trabajan aquí ¿Qué otro contacto tiene con el servicio de guarderías~ ¿con qué otras personas tienen que realizar trámites?
08. ¿Qué tipo de información les proporciona esta guardería o el IMSS acerca del servicio de guarderías?
Utilidad de la información

Número y nombre de código
09. ¿Al término de un día de guardería les dan información~ ¿de si comió...?
09.01 ¿Me podría decir un poco del proceso de recepción y salida de sus hijos~ Más allá de que la reconozcan en la puerta, qué procedimientos tiene que seguir usted?
10.0 Existe algún mecanismo o buzón para presentar quejas, sugerencias recomendaciones o felicitaciones
Buzón
Hablar con la directora
10.02 ¿Ustedes o alguien que ustedes conozcan han levantado alguna queja sobre el servicio de la guardería?
11. ¿Han llegado a pagar alguna cantidad por el servicio de guardería o por algo extra?
12. ¿Cuáles son los horarios y los servicios que les proporcionan en la guardería y cuál es la opinión de estos horarios?
Efectos de los cambios de horarios
Servicios
13. ¿Han recibido una invitación para visitar o supervisar la operación de la guardería?
Ha habido mejoras derivadas del consejo de padres
Consejo de padres
14 ¿Cuáles son los aspectos del servicio de guardería con el que están más satisfechas?
Alimentos
Desarrollo de NIÑOS Y NIÑAS
Formación académica
Horarios
Infraestructura
Lactancia
Salud de los niños
Seguridad
Trato a los niños
Trato a padres y madres
15. ¿Qué recomendarían para que mejore la operación de la guardería?
¿Qué recomendarían para que mejore la operación de la guardería?

3. Densidad de respuestas por código principal



4. Resultados relevantes para procesos seleccionados

Los derechohabientes brindaron información sobre algunos de los procesos clave estudiados en la evaluación con los cuales se relacionan directamente. A continuación, se presentan los principales resultados.

Conocimiento del servicio

A continuación, se muestra la densidad de las menciones a distintos medios por los cuales la derechohabiencia se enteró de la existencia de los servicios de guardería. Como puede observarse, la mención más frecuente es a través de conocidos o familiares que usan el servicio.

001. Como se enteraron de la existencia del servicio de guarderías		
familiares y conocidos conocen o usan servicio	por el trabajo del derechohabiente	porque viven cerca
	por ser trabajador del IMSS	información del programa

En segundo lugar, por el trabajo del derechohabiente:

“Yo por ejemplo cuando metí al niño a la guardería yo no trabajaba, andaba usando trabajo y batallaba como para las entrevistas. De que me hablaban de repente, que “¿sabes qué?, a las 12 del mediodía”, y yo correr con el bebé a ver dónde lo dejaba. Entonces, cuando supe que ya había por el servicio médico de su papá, pues aproveché.”

“Entonces yo digo, para mí perfecto. Tiene el servicio por su papá. Igual, si trabajando no me dan los tiempos, no hay ningún problema, pues.”

“Entonces, por parte de mi esposo yo tengo esta opción, pero a mí me llamaba mucho la atención que el letrero afuera dice que solo para mamás trabajadoras, entonces eso para mí era una limitante y yo no había preguntado desde el inicio, si no, yo la hubiera incluido aquí. Entonces vine a preguntar y me dan la opción, que no había problema si la inscribía por parte del papá.”

Solicitud de apoyos

Los entrevistados manifestaron haber iniciado el trámite ya sea directamente en la guardería o en línea/por teléfono.



Información solicitada para la inscripción

Todos coinciden en que es alta en el IMSS, número de IMSS, Acta de nacimiento, identificación, cartilla de salud, valoración médica.

La valoración médica tanto en el IMSS como privada funciona.

Valoración del proceso de inscripción

Gran mayoría de padres consideran que es rápido y sencillo.

Excepción cuando hay algún problema en el registro laboral con el IMSS

“O sea, el proceso era fácil, pero la plataforma sí era como muy lenta”.

Tiempo entre solicitud del servicio y recepción

La gran mayoría menciona 2 a 3 días o hasta 1 semana

Cuando los NIÑOS Y NIÑAS son más grandes puede tomar hasta un mes y medio o dos meses

Pocos mencionaron no haber tenido cupo en su primera opción y haber cambiado de guardería

Encuestas de satisfacción

A algunos les llegan por correo o por Whatsapp, a algunos no las abren porque se encuentran satisfechos o no tienen tiempo.

En el marco de supervisiones se encuesta a los padres sobre su satisfacción.

Muchos padres no han tenido encuestas.

La frecuencia parece depender de la guardería.

Interacción con otros actores

Los padres y madres mencionan únicamente la interacción con los servicios médicos del IMSS para la valoración o vacunación, servicios médicos privados, con el patrón para una constancia laboral.

Tipo de información que les brinda la guardería o el IMSS

Mecanismos de información:

La mayoría mencionan correos electrónicos o carteles en las guarderías; algunas guarderías refuerzan enviando la información por Whatsapp; también se menciona el reporte diario en la entrega del niños y niñas y en pocos casos folletos del IMSS

Los correos llegan únicamente al titular registrado, lo cual puede ser poco ágil y problemático para el cuidador principal.

El tipo de información que reciben por distintos medios

Seguridad: sismo, simulacros, evacuaciones

Salud: vacunación, enfermedades (dengue, influenza) en la guardería; IMSS manda sobre salud y alimentación en general; cuidado de los niños y niñas; lactancia

Asistencia: correos seguimiento a la asistencia de los niños y niñas

Formación: información sobre temas para seguimiento en casa

Materiales: Solicitud de materiales para actividades

Pláticas: calendarios invitaciones

Servicios: cierre de salas, fallas en los sistemas de registro

En NIÑOS Y NIÑAS: diariamente se informa sobre el niño, seguimiento a alimentación, salud, menús, actividades

Cambio de sala: plática y evaluación del niños y niñas

Utilidad de la información

La mayoría la considera de útil a muy útil

Mecanismos quejas y sugerencias

La gran mayoría de los entrevistados mencionaron la existencia del buzón de quejas y hablar con la directora como principales mecanismos en caso de querer poner una queja, pero nadie manifestó haberlo usado. Quienes han tenido alguna queja o sugerencia la han planteado directamente a la directora. Pocos mencionaron la existencia de página web (sistema) para poner queja.



Pagos extras

Ninguno; en un caso se menciona pago extra para horario extendido de 3 a 5 pm si se desea

Los padres y madres saben que los recortes de horarios se deben a una directiva nacional del IMSS

Mencionan distintos horarios de apertura y cierre, a arrancan entre las 6 y 7 a.m y cierran entre 3 y 7.30 pm

Invitación a visitar la guardería

Al inscribirse hay una plática y visita (previo al Covid)

Durante el proceso de adaptación al ingreso de los niños y niñas a la guardería se pide a los padres quedarse un rato y ver la dinámica de las guarderías

No todos conocen el consejo de padres, ni han recibido invitación a participar. Quienes han participado mencionan que se centra en la atención de los niños

Solo una persona mencionó temas de seguridad e infraestructura

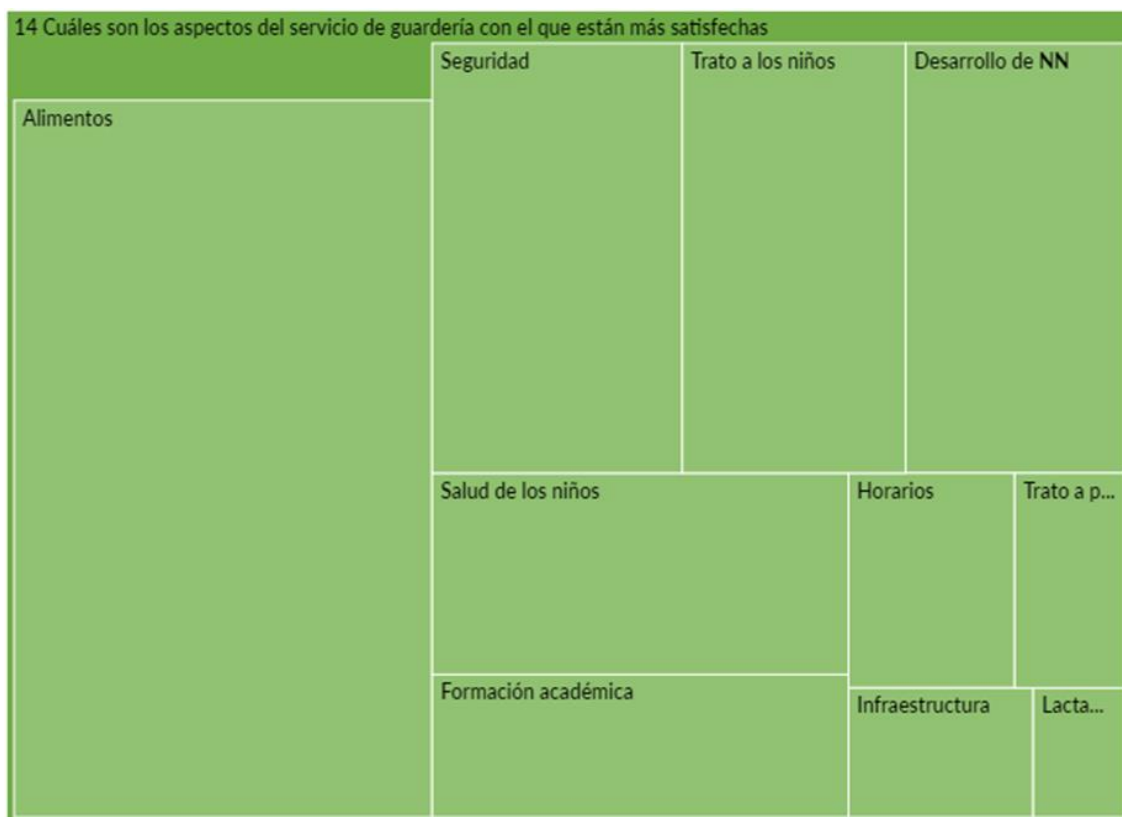
190

Nivel de satisfacción

En general los entrevistados manifestaron estar satisfechos con el servicio de guarderías. Los padres utilizan con mayor frecuencia las palabras contento, muy satisfecho para describir su opinión sobre los servicios que brindan las guarderías

Elementos con mayor satisfacción

Gran parte de los entrevistados destacaron estar satisfechos con el servicio de alimentos, la seguridad y el trato a los niños.



Recomendaciones de mejora

1. Mejorar el proceso de entrega y recepción de los niños y niñas en cuanto al tiempo y a la infraestructura para proteger del clima
2. Reducir la rotación del personal ya que afecta emocionalmente a los niños y notificar a los padres y madres de familia
3. Enviar la información sobre el niño, niña y la guardería no solo al padre o madre derechohabiente sino también el cuidador o cuidadora principal.

Anexo XIII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora	Cocoa Services S.C.
Nombre de la coordinadora de la evaluación	Claudia Mir Cervantes
Nombres de los principales colaboradores	Alonso Veraza López, Edelith Romero Monterde, Marcia San Román García
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Coordinación de Presupuesto e Información Programática
Nombre del titular y colaboradores de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Giovanni Daniel Bojorquez Covarrubias, Edgar Peña Chávez, María del Carmen Cabrera Bolaños, José Osvaldo Salas Jácome
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Licitación Pública Nacional
Costo total de la evaluación	\$2,203,304.00
Fuente de financiamiento	Recursos presupuestales

Anexo XIV. Base de datos cualitativos

En archivo Excel se entrega la base de datos cualitativos generados en el marco de la presente evaluación.

Anexo XV. Base de datos derivada de la encuesta en línea

En archivo Excel se entrega la base de datos cuantitativos generados en el marco de la presente evaluación.